

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA REGIONÁLNÍ A ENVIRONMENTÁLNÍ EKONOMIKY

Metody investičního rozhodování na úrovni obcí  
Investment decision methods at municipal level

Student: Bc. Barbora Dvořáková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Václavková Renáta

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra regionální a environmentální ekonomiky

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Dvořáková**  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: 6202T040 Regionální rozvoj  
Téma: **Metody investičního rozhodování na úrovni obcí**  
**Investment Decision Methods at Municipal Level**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska investičního rozhodování
  3. Investiční rozhodování v obcích dle jejich velikosti
  4. Zhodnocení investičního procesu v malé, střední a velké obci
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.  
FROHLICH, E. A.; HAWRANEK, P. M.; LETTMAYR, C. F.; PICHLER, J. H. *Manual for Small Industrial Businesses. Project Design and Appraisal*. 1. vyd. Vienna: UNIDO, 1994. 275 s. ISBN 92-1-106295-0.  
HRDÝ, M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 1. vyd. Plzeň: BILANCE, spol. s r.o., 2008. 199 s. ISBN 80-86371-50-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Renáta Václavková**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



Ing. Jan Malinovský, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

29. dubna 2011

.....  
Bc. Barbora Dvořáková

### **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Renátě Václavkové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům obecního úřadu ve Velké Polomi, městského úřadu v Bohumíně a magistrátu města Opavy za poskytnuté informace a veškerý čas, který mi věnovali.

## Obsah

1. Úvod.....	6
2. Teoretická východiska investičního rozhodování .....	7
2.1.Základní aspekty technicko-ekonomických studií .....	10
2.2.Studie příležitostí .....	12
2.3.Předběžná studie proveditelnosti.....	14
2.4.Studie proveditelnosti.....	19
2.5.Analýza nákladů a přínosů .....	27
2.6.Vyhodnocení návrhu projektu .....	36
2.7.Možnosti financování projektů.....	37
3. Investiční rozhodování v obcích podle jejich velikosti .....	40
3.1. Malá obec -Velká Polom.....	40
3.1.1. Souhrnné informace .....	40
3.1.2.Investiční rozhodování v obci Velká Polom .....	41
3.1.3.Financování projektů.....	43
3.1.4.Úspěšnost projektů obce .....	43
3.2. Střední obec- Bohumín .....	44
3.2.1. Souhrnné informace .....	44
3.2.2. Investiční rozhodování v obci Bohumín .....	45
3.2.3. Financování projektů.....	48
3.2.4. Úspěšnost projektů obce .....	49
3.3. Velká obec- Opava.....	51
3.3.1. Souhrnné informace .....	51
3.3.2. Investiční rozhodování v obci Opava.....	53
3.3.3. Financování projektů.....	55
3.3.4. Úspěšnost projektů obce .....	56
4. Zhodnocení investičního procesu v malé, střední a velké obci .....	57
4.1.Investiční proces v obcích.....	58
4.1.2. Investiční rozhodování v obcích .....	58
4.1.2. Financování projektů.....	65
4.1.3. Úspěšnost projektů obcí .....	65
4.2.Zhodnocení investičního procesu.....	67
5. Závěr .....	70
Seznam použité literatury.....	72
Seznam zkratk .....	73
Seznam obrázků a tabulek.....	75
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	76

## 1. Úvod

Rozhodování o investicích patří obecně k nejobtížnějším, avšak také velice důležitým rozhodnutím každého subjektu. Na rozdíl od běžných operativních rozhodnutí, jejichž chyby lze snáze napravit, přijetí či zamítnutí realizace investice má dlouhodobý charakter a tedy i podstatný vliv na budoucí rozvoj daného subjektu.

Rozhodování o investicích veřejného sektoru má oproti investicím realizovaným v komerční sféře zásadní specifika. V komerční sféře rozhoduje o realizaci investičních projektů především zisk, ve veřejném sektoru jde o užitek jiného, nežli investujícího subjektu. Na tyto projekty jsou vynakládány převážně veřejné prostředky, měly by tedy být využity hospodárně, efektivně a na daný účel.

Potřeba odhadnout důsledky investičních rozhodnutí a snaha o proniknutí do zákonitostí investičních procesů vedly k rozvoji analýzy investičního rozhodování a k postupnému odhalování faktorů, které mají největší vliv na budoucí úspěch investičního projektu. Výsledkem tohoto procesu byl vývoj mnoha metod.

Tato práce se zaměřuje na oblast přípravy a hodnocení investičních projektů veřejného sektoru, respektive obcí České republiky a pokusí se za pomoci především popisných a analytických metod popsat proces investičního rozhodování v obcích a také faktory, které ovlivňují investiční rozhodování a metody, které jsou užívány při hodnocení investičních záměrů a jejich přípravě.

Diplomová práce je koncipována do tří základních částí. První část shrnuje základní teoretické poznatky týkající se přípravy a hodnocení investičních projektů. V této části budu vycházet z metodologie Organizace OSN pro průmyslový rozvoj (UNIDO), jelikož jde o celosvětově uznávanou a používanou, univerzální a nejobsáhlejší metodologii týkající se této problematiky. Náplní druhé části je popis procesu investičního rozhodování a přípravy projektů v obcích, a to v malé, střední a velké obci. Informace pro tuto část byly získány při konzultacích na příslušných odborech obecního úřadu a magistrátů v daných obcích použitím metody dotazování a pozorování. Třetí část srovnává, vyhodnocuje a zdůvodňuje metody a přístupy investičního rozhodování a přípravu investičních projektů v obcích.

Cílem této práce je zjistit jaké nástroje a metody investičního rozhodování jsou aktuálně používány v obcích, porovnat tyto praktiky s doporučenou metodologií a také vyhodnotit rozdíly v metodách investičního rozhodování a přípravy investic v obcích podle jejich velikosti.

## 2. Teoretická východiska investičního rozhodování

V ekonomické teorii bývá **pojem investice** charakterizován jako odložená spotřeba. Tento pojem můžeme chápat zásadně dvojím způsobem:

- investiční činnost je ve veřejném i soukromém sektoru zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku, nazývaného jako dlouhodobý majetek,
- investování chápeme jako pořízení takového aktiva, které v budoucnosti přinese svému vlastníkovi určitý ekonomický prospěch nebo v podobě jiného efektu – typicky to platí pro investice ve veřejném sektoru, kdy budoucí prospěch může spočívat v poskytnutí služby pro občana (například zlepšení dostupnosti veřejné správy prostřednictvím tzv. e-governmentu), zajištění bezpečnosti občana (například protipovodňovými opatřeními) nebo naplněním jiných občanských potřeb atd.

**Pro investiční činnost je typická** její dlouhodobost, je nezbytné uvažovat s faktorem času, s rizikem změn po dobu plánování, přípravy i realizace daného investičního projektu. Pro investiční plánování je velmi důležitá komplexní znalost vnitřních i vnějších podmínek, za kterých se investice uskutečňuje, a ve kterých bude působit.

**Veřejný projekt** lze chápat jako systémový návrh alokace veřejných zdrojů, který má (zpravidla) charakter investiční akce. Pod pojmem **projekt** pak bývá chápána především konkrétní rozvojová aktivita, něco nového, většinou investice.

Konkrétní projekt má **veřejný charakter**, pokud splňuje alespoň jednu ze tří podmínek:

1. důležitá část zdrojů jeho realizace pochází z přímého nebo nepřímého veřejného financování (pokud je financován např. ze státního rozpočtu nebo z daňových úlev),
2. k jeho realizaci jsou využity jiné nástroje hospodářské politiky (např. státní regulace cen, znárodnění...),
3. jsou s ním spojeny významné externality. [6]

**Veřejně prospěšné projekty** jsou takové projekty, jejichž smyslem není maximalizace zisku resp. čistého cash flow investora, ale dosažení určitého společenského efektu. Veřejně prospěšné projekty realizovány obvykle za účelem dosažení efektů nejen nefinanční povahy, ale velmi často i povahy nehmotné. [16]

**Problematika týkající se veřejných projektů**, je nedílnou součástí veřejných financí potažmo veřejných výdajů obecně. Jedná se o ekonomické vztahy, kde na jedné straně vystupuje stát se svými orgány, tj. orgány veřejné správy nebo samosprávy, ať už na celorepublikové nebo municipální úrovni, jako možný poskytovatel finančního krytí a na

druhé straně ostatní subjekty daného procesu (jednotlivce, domácnosti, soukromé firmy apod.)

Pro **rozhodování o investicích** je charakteristické, že jde o dlouhodobé rozhodování, při kterém je nezbytné vzít v úvahu faktor času, riziko změn po dobu přípravy realizace projektu a mnoho dalších aspektů. Je tedy nutné zajistit **kvalitní přípravu projektů**, jelikož ta je jedním z primárních předpokladů dosažení úspěchu. Je zřejmé, že dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektů není snadné, neboť to zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas.

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po uvedení projektu do provozu lze chápat jako sled **tří fází**:

- předinvestiční
- investiční
- provozní

Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu. Před-investiční fázi by se měla věnovat zvýšená pozornost, jelikož úspěch či neúspěch daného projektu závisí ve značné míře na informacích a poznatcích, marketingové, technické, technologické, finanční a ekonomické povahy získaných v rámci zpracování předinvestičních studií a na interpretaci těchto informací a poznatků v daných studiích. Přestože zpracování studií není levnou záležitostí, projekt by měl být pečlivě připraven, neboť jen tak lze předejít značným ztrátám spojeným s vložením prostředků do špatného projektu, který by skončil neúspěchem.[2]

**Předinvestiční fáze** se dělí do tří dílčích etap:

1. identifikace podnikatelských příležitostí
2. předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant
3. hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí. [1]

V této fázi je doporučeno vypracovat studii příležitostí (opportunity study), předběžnou studii proveditelnosti (pre-feasibility study), studii proveditelnosti (feasibility study) a analýzu nákladů a přínosů (Cost benefit analysis-CBA).

**Investiční fáze** zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Investiční fázi lze rozdělit do několika kroků:

- vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,
- zpracování projektové dokumentace,
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,
- získání pozemků a výstavba budov a staveb,
- zajištění marketingových činností,



- získání a výcvik personálu,
- kolaudace a záběhový provoz.

Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu. Ty musí zajistit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace proběhnou včas z hlediska jejich potřebné návaznosti a v žádoucí kvalitě tak, aby nebyl ohrožen termín uvedení projektu do provozu. Vlastní řízení realizace projektu využívá metod a nástrojů projektového řízení (např. metoda kritické cesty, metoda PERT). Důležitá je kontrola časového plánu realizace, včasná identifikace vzniklých odchylek a posouzení jejich vlivu na prodloužení termínu uvedení do provozu či na růst investičních nákladů. Současně je třeba vyhodnocení těchto změn na ekonomickou efektivnost projektu.

Zatímco v předinvestiční fázi je rozhodující kvalita a spolehlivost údajů, analýz a hodnocení tvořících náplň studií, v investiční fázi je kritickým faktorem čas. Čas i prostředky vynaložené na pečlivou přípravu projektu vedoucích k nalezení optimálního řešení se obvykle mnohonásobně vyplatí.

**Provozní fáze** z krátkodobého pohledu představuje uvedení projektu do provozu. Zde mohou vznikat problémy pramenící z nedostatečné kvalifikace pracovníků, nezvládnutí technologického procesu apod. Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie projektu, z toho plynoucích výnosů a nákladů, které mají vztah k předpokladům, ze kterých se vycházelo při zpracovávání studie proveditelnosti. Pokud byla strategie špatně zvolena a základní předpoklady jsou nevhodné, může být realizace některých korekčních opatření obtížná a nákladná.

Pokud nedojde k větším nedostatkům ve fázi realizace projektu a jeho provozu, pak o konečném úspěchu projektu rozhoduje především kvalita jeho přípravy. Využití neadekvátních či chybných informací a předpokladů ve studii proveditelnosti vede k obtížné a nákladné nápravě. [1]

## 2.1. Základní aspekty technicko-ekonomických studií

Potřeba předinvestičních studií ve formě studie příležitosti nebo studie proveditelnosti je samozřejmá pro projekty velkého rozsahu, kde by jakékoli projektové chyby a nevhodná alokace zdrojů byly velice nákladné. Tato potřeba je méně nutná pro menší projekty, kde by náklady na předinvestiční studie byly příliš vysoké ve srovnání s celkovými náklady na projekt.

Hlavní argumenty pro vypracování předinvestičních studií jsou:

- optimální alokace zdrojů,
- redukce chybovosti,
- vyhnutí se nevyrovnanému růstu,
- podpora projektu s informacemi pro potenciální investory. [1,2]

**Cílem předinvestičních studií** je především snížit rizika spojená s realizací projektu. Tyto studie jsou nástrojem dosažení cílů stanovených v ekonomických a rozvojových plánech. Předinvestiční studie sledují systematický přístup k identifikaci, přípravě, podpoře a vyhodnocení projektu. Zaměřují se na přípravu projektu a identifikaci strategických cílů a alternativ projektu.

**Předinvestiční studie** nastiňují organizační rámec, včetně manažerských a technických funkcí, navrhuje velikost a skladbu projektového týmu a připravují organizační plány, schémata a časové harmonogramy. [2]

Předinvestiční studie zahrnují studii příležitostí, předběžnou studii proveditelnosti a studii proveditelnosti.

**Studie příležitosti** se vztahuje k většímu počtu projektů a bývá obecnější než studie proveditelnosti, která přísluší danému projektu. **Studie proveditelnosti** by pak měla poskytovat všechny informace potřebné pro realizaci daného projektu, včetně realizace plánu.

Forma a obsah studie proveditelnosti jsou z velké části určeny rozsahem zamýšleného projektu.

**Studie příležitosti** může být připravena pro geografické regiony nebo pro specifický sektor národního hospodářství. Na rozdíl od studie proveditelnosti se studie příležitosti soustředí na faktory typické pro daný sektor spíše než na jednotlivé projekty. Studie příležitosti se proto liší, co se týče celkového rozsahu, velikosti projektu a úrovně komplexnosti. Podpůrné studie, které řeší konkrétní aspekty jako například trh, lokalizaci, technologie a zdroje, neovlivňují strukturu studie. Mohou ale změnit důraz na některý aspekt.

**Analýza nákladů a výnosů** slouží k hodnocení investičních projektů. Jejím účelem je vyčíslit nejen finanční náklady na realizaci projektu a výnosy, které z něj bezprostředně

plynou zřizovateli, ale současně i finančně zhodnotit všechny další společenské přínosy (např. zlepšení zdravotního stavu obyvatel, oživení turistického ruchu, vliv na životní prostředí...) které projekt přinese - pro místní obyvatele, obec, stát. CBA z tak umožňuje hodnotit výhodnost investic i u projektů, které výsledně nepřinášejí zisk (projektů veřejného charakteru). Díky převedením nepřímých užitků na finanční částky je možné hodnotit vhodnost finanční investice, i když je jejím hlavním účelem společenský užitek a ne finanční návratnost. [16]

**Podpůrné studie** se zaměřují na provozní záležitosti. Často poskytují dodatečné hloubkové informace na regionální či sektorové úrovni. Kulturní, socio-ekonomické, tržní, zdrojové a infrastrukturní podmínky jsou častým předmětem těchto studií. Náklady na podpůrné studie jsou ve většině případů zahrnuty v celkové kalkulaci studie příležitostí. Pokud jsou studie s relevantními daty a informacemi dostupné, je možné snížit náklady na přípravu studie příležitostí.

**Doporučená struktura předinvestičních studií dle metodologie UNIDO [2]:**

- I. Souhrnný přehled výsledků studie
- II. Lidské zdroje
- III. Podnikatelské prostředí
- IV. Lokalizace a environmentální aspekty
- V. Analýza trhu a marketingový koncept
- VI. Požadavky na vstupy a zařízení
- VII. Organizace a řízení
- VIII. Realizace projektu
- IX. Finanční a ekonomická proveditelnost

## 2.2. Studie příležitostí

**Hlavním cílem** studie příležitostí je identifikovat a podporovat projekt v určitém sektoru. Studie definuje existující příležitosti a podmínky pro úspěch projektu, poskytuje kompletní informace o zdrojích, místních podmínkách, podnikatelském prostředí a dalších faktorech ovlivňujících realizaci projektu. Studie vyšetřuje převládající podmínky a poskytuje ukazatele nákladů a další data, která mohou být použita jako vstupní data pro studie proveditelnosti.

Další cíle studie příležitostí:

- Poskytovat základní informace o faktorech ovlivňujících provedení projektů, bez ohledu na to, zda jde o faktory interní či externí.
- Poskytovat základní klíčové informace a také specifická data pro každou vybranou příležitost, s důrazem na typické faktory, vstupy a charakteristiku projektu, včetně kritických proměnných, rizika, konkurenceschopnosti, ziskovosti a dalších podmínek úspěšnosti projektů.
- Umožnit investorům příležitost pro následné rozpracování těchto dat do studie proveditelnosti. Studie proveditelnosti následně pouze potvrdí rozhodující data a vyhodnotí data, která se odchylují od průměru.
- Snížit náklady na přípravu studie proveditelnosti, protože informace a data shromážděna a analyzována na úrovni studie příležitostí mohou být dále sdílena více potenciálními investory a mnoha jednotlivými projekty. Jinými slovy, jedna studie příležitostí může sloužit pro více studií proveditelnosti.

Konkrétní investiční návrhy identifikovány ve studiích příležitostí mohou být zahrnuty do národních a regionálních rozvojových plánů, a také v propagačních materiálech vydávaných veřejnými i soukromými institucemi. [2]

**Rozsah studie příležitostí** závisí na velikosti zmíněného sektoru, počtu a různorodosti obdobných projektů, podnikatelském prostředí a dalších faktorech.

**Časová a finanční náročnost** na přípravu, analýzu a vyhodnocení studie jsou často příliš vysoké v porovnání s rozsahem projektu/investic. Tento problém by však měl být překonán, protože zanedbání před-investičních studií může mít vážné následky. [1, 2]

**Typy studie příležitostí:**

**Oblastní studie** řeší celkový rozvoj oblasti bez zdůrazňování jednotlivých sektorů. Mohou se týkat jednoho (spíše homogenního) regionu, který je zřetelně ohraničený nebo více regionů s podobnými socio-ekonomickými a kulturními rysy. Rozdíly vycházejí z velikosti vybraných oblastí- čím menší oblast, tím více specifické a limitované jsou investiční příležitosti a projekty.

**Sektorové studie** se obecně vztahují k určitému sektoru nebo skupině sektorů. V tomto kontextu se studie koncentruje na trh, lidské zdroje a technologie a také na možnosti jejich přenosu do úspěšných projektů. Analogie odvozené z meziregionálních nebo mezinárodních sektorových srovnání jsou přizpůsobeny sektorovým a regionálním podmínkám. [1]

**Organizace práce** při přípravě studie příležitostí zahrnuje organizaci a dohled při sběru dat, integraci dat a informací získaných z různých zdrojů a koordinaci práce expertů-marketingových expertů, techniků, finančních analytiků atd. Tým je pod vedením manažera studie příležitostí, který řídí práci specialistů. Řízení této fáze nezahrnuje pouze poskytování přesných informací, komunikaci, zpracování dat, předpovídání dalšího vývoje a podávání reportů, ale také organizační záležitosti, jako stanovení termínů schůzek, sledování čerpání rozpočtu a podobně. Podle složitosti studie, mohou být zodpovědnosti rozděleny mezi více manažerů, kdy každý dohlíží na projekt jedné skupiny. [1, 2]

**Zdrojem dat** jsou publikovaná nebo jinak snadno dostupná data, data z veřejných či soukromých zdrojů, jako například statistiky publikovány vládními agenturami, publikace obchodních a průmyslových asociací a výzkumných institucí. Dalšími zdroji mohou být také již existující regionální studie nebo studie proveditelnosti. Metody sběru dat a jejich zpracování musí zabezpečit, aby užitá data byla věrohodná, spolehlivá (reliabilita dat), reprezentativní a správně definovaná.<sup>1</sup> [1]

**Souhrnný přehled výsledků studie** příležitostí představuje stručný obsah celé studie, ukazující typické charakteristiky oblasti, typické strategické možnosti, klíčové faktory úspěchu a jejich důležitost. Toto shrnutí se vztahuje k daným místním podmínkám a podnikatelskému prostředí. Je zde vyhodnocen vliv podmínek a očekávaného rozvoje.

---

<sup>1</sup> Tyto metody zahrnují odebrání vzorků (sampling), uspořádání dat-třídění dat, korelaci a analýzu trendu.

### **2.3. Předběžná studie proveditelnosti**

**Cíl studie.** Předběžná neboli úvodní studie proveditelnosti může být u malých a jednoduchých projektů dostatečným podkladem pro rozhodování, zda pokračovat v investiční fázi. U komplexních a speciálních projektů jsou však nezbytné pro rozhodnutí, zda se má vůbec v přípravě pokračovat nebo návrh projektu zamítnout. Následná studie proveditelnosti je totiž pracná a nákladná, a pokud by se po jejím zpracování dospělo k eventuálnímu zamítnutí návrhu projektu, stálo by to mnoho peněz. [5]

Předběžná studie proveditelnosti obsahuje tyto kapitoly:

#### **Lidské zdroje**

Pracovní sílu rozděluje předběžná studie proveditelnosti na dělníky (výrobní-úkolová mzda, režijní-časová mzda) a úředníky (vrcholový, střední, provozní management-plat). Je určena výše mezd a platů u jednotlivých kategorií pracovníků.

#### **Lokalizace a environmentální faktory**

Na základně potřebné plochy zvažuje studie výběr vhodných lokalit jak z hlediska geologických, vodohospodářských a klimatických podmínek, tak z hlediska dostupnosti zdrojů, pracovníků a odbytu. Stanovuje také pořizovací a provozní náklady těchto lokalit.

#### **Analýza poptávky**

Z průzkumu trhu je určen segment koupěschopných zákazníků, kteří mají zájem o poskytované služby. Rozbor trhu zahrnuje:

1. Konkrétní určení geografické hranice trhu- místní, regionální, tuzemský
2. Určení tržního potenciálu ve zvoleném regionu- pomocí průzkumu (dotazník, osobní dotazování). Cílem je získat informace o intenzitě zájmů o danou službu či výrobek, a informace, které umožní identifikovat potenciálního zákazníka.
3. Určení potenciální poptávky- na základě tržního potenciálu lze odhadnout velikost potenciální poptávky. Tržní poptávka většinou nepřekročí 7-10% tržního potenciálu. Je vhodné nepředpokládat potenciální poptávku vyšší než 3,5% tržního potenciálu.
4. Předpověď vývoje poptávky- na základě koupěschopnosti, tržního potenciálu a potenciální poptávky. Je třeba shromáždit a analyzovat údaje o dosavadní poptávce, určit faktory, které v minulosti ovlivňovaly poptávku a nalézt vztahy mezi těmito faktory a poptávkou a předpovědět vývoj těchto faktorů.

#### **Kapacita, požadavky na vstupy a zařízení**

**Kapacita** nevýrobního objektu je dána množstvím účelových jednotek, jimiž lze uspokojit určitou potřebu (např. počet míst ve škole, počet lékařských pracovišť). Tato výrobní kapacita

je považována za *běžně využitelnou* při respektování všech technických, technologických a organizačních ztrát. Naproti tomu *maximální kapacita* je dána maximálním výkonem při plném využití časového fondu. Je nutno respektovat zdrojová omezení (investiční prostředky, pracovní síly) a další omezení z hlediska jejich působení na realizaci a efektivnost projektů. Kapacita je určována v souladu s výsledky analýzy poptávky a prognózou prodeje.

**Vstupy.** Účelem této části studie je odhadnout potřebné množství vstupů pro projekt a navíc také odpovídající náklady, které závisí na množství pracovníků, zařízení, zastavěné ploše, cenách energií, služeb apod.

**Technické řešení projektu** zdůvodňuje volbu konkrétní technické základny ve smyslu použité techniky, technologie a organizace. Je důležité definovat technologické varianty řešení projektu, aby z nich bylo možné vybrat optimální variantu. Vychází ze zvoleného pojetí technické základny a přihlíží k disponibilním finančním prostředkům.

Investiční náklady lze určit podle obdobných projektů nebo nabídek dodavatelů.

### **Organizace a řízení**

Tato část umožňuje odhadnout velikost režijních nákladů. K tomu je nutné uvážit, které činnosti a služby jsou nezbytné k dosažení strategických cílů. Režijní náklady obsahují:

- materiální náklady a služby (spotřeba paliv, energie, opravy a údržba, nevýrobní služby, spoje)
- osobní náklady (mzdy, platy, příspěvky na zdravotní a sociální pojištění pracovníků)
- finanční náklady (úroky, pojistné, daně)
- odpisy

### **Finanční a ekonomická analýza**

Je výslednou a nejdůležitější částí předběžné studie proveditelnosti, jelikož slouží k rozhodování o dalším osudu projektu. U každé z navrhovaných variant se zjišťuje její efektivnost (návratnost, rentabilita, čistá současná hodnota, vnitřní míra výnosu).

### **Metody výběru varianty**

#### **Porovnání výhod a nevýhod**

Nejméně přesná, ale většinou postačující metoda. Podstata této varianty spočívá v porovnání výhod a nevýhod dané varianty, podle toho, jak si je navrhovatelé projektu uvědomují. Vybere se varianty, která má oproti jiným více výhod a méně nevýhod. Může být doporučena také kombinace určitých variant. Vybrané varianty jsou podkladem pro další rozpracování projektu.

#### **Hodnocení činitelů**

Tato metoda umožňuje hodnotit varianty i podle činitelů, které nelze vyjádřit finančně. Definuje se cíl projektu, přehled všech důležitých činitelů/kritérií, podle kterých budou varianty hodnoceny, dále se určí závažnost kritéria vzhledem k cíli a následně se varianty ohodnotí 0-5 body. Pro vyhodnocení všech činitelů se vynásobí příslušnou váhou body u každé varianty. Varianta s největším součtem je nejvýhodnější. Pokud je rozdíl mezi variantami s nejvyšším ohodnocením malý, provede se dodatečný rozbor (doplněním o další činitele, konzultace s odborníky, změnou závažnosti). Dodatečnému rozboru se podrobí všechny varianty, jelikož dojde ke změně kritérií.

Také u této varianty může být doporučena kombinace více variant.

### **Hodnocení ekonomické efektivity investic**

Předchozí metody se provádějí v situacích, kdy nejsou dostupné údaje pro ekonomické hodnocení. Pokud jsou ekonomické údaje dostupné, je třeba varianty podrobit ekonomickému rozboru. Ekonomického hodnocení se používá vždy, když lze u každé varianty vyčíslit různé vysoké tržby a náklady.

**Podmínky hodnocení.** Při hodnocení ekonomické efektivity projektu je důležité správně zvolit srovnávací základnu, se kterou budeme navrhovanou variantu srovnávat. V případě, že existuje nějaký současný stav, bude srovnávací základnou jeho pravděpodobný vývoj, v případě, že by nedošlo k plánované investici. Pokud jde o zcela nový projekt, pak se navrhovaná varianta hodnotí jen podle ekonomických kritérií.

Protože různé investiční varianty mají různé doby výstavby, různé rozložení nákladů a různé doby životnosti, můžeme je mezi sebou srovnávat pouze tehdy, převedeme-li všechny hodnoty na společnou časovou základnu tzv. současnou hodnotu, která se počítá k okamžiku zahájení provozu. Ekvivalentem převodu na současnou hodnotu je úroková sazba  $p$  (%).

Postup hodnocení ekonomické efektivity má tři etapy, z nichž první dvě jsou přípravné:

#### **1. Technicko-ekonomický rozbor současného stavu**

- průzkum trhu
- rozbor majetku, nákladů a zisků
- vytvoření srovnávací základny pro hodnocení

#### **2. Technicko-ekonomický rozbor investičních variant**

- určení doby realizace, sestavení rozpočtu investic a plánu jejich vynakládání
- rozbor nákladů, zisků u každé varianty

#### **3. Hodnocení ekonomické efektivity variant**

- vlastní rozbor efektivity variant se provádí pomocí několika metod:



**Doba návratnosti investic** (PBP payback period, POT payout time)- je statický ukazatel (nepřihlíží k faktoru času), představuje dobu (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici. Výpočet na základě kumulovaného diskontovaného příjmu z investice (provozního cash flow).

Doba návratnosti:

$$t_n = \frac{I_r}{Z_{et}} \text{ (počet let)}$$

kde  $I_r$ - vlastní fixní investice,  $Z_{et}$ - tzv. podnikový efekt vyjadřující roční peněžní toky projektu v daném roce

Ta investice, která vykazuje kratší dobu úhrady je považována za příznivější.

**Rentabilita investic** (míra návratnosti-ROI rate of return)- jde také o statický ukazatel. Rentabilita určitého faktoru představuje poměr zisku k hodnotě daného činitele. Kritériem je, že rentabilita by měla být vyšší než je současný úrok ze střednědobých vkladů.

$$r_I = \frac{100 Z_{et}}{J} \text{ (% /rok)}$$

kde  $Z_{et}$ - podnikový efekt docíleny realizací dané investice v cílovém roce (Kč/rok),  $J$ -celkové jednorázové náklady, tj. vlastní investice

Nevýhodou těchto ukazatelů je, že se při jejich výpočtu nepřihlíží k faktoru času.

**Čistá současná hodnota** (NPV Net present value)- Tato metoda spočívá v odúročení všech budoucích příjmů a výdajů k okamžiku prvních investičních výdajů. Kritérium zní, že pokud je ČSH >0, je rentabilita projektu vyšší nebo shodná se zvolenou úrokovou sazbou, a pokud je ČSH < 0, pak je investice neefektivní. K volbě úrokové míry se používá nominální diskontní sazba v takové výši, jaká se v daném okamžik považuje za minimální výnosnost (pokud je cash flow v běžných cenách).

NPV vypočítáme jako rozdíl součtu diskontovaných zisků za jednotlivé roky trvání investice a vloženého kapitálu.

$$NPV = \sum_{t=1}^n PT_t r^{-t} \text{ (Kč)}$$

kde  $n$ -počet let diskontování,  $PT_t$ -plánovaný peněžní tok v roce  $t$ , příjmy mají znaménko (+), výdaje (-),  $r^{-t}$  odúročitel s takovou úrokovou mírou, kterou investor považuje za minimální míru zisku, pod níž se mu nevyplatí investovat

Tato metoda je podmíněna volbou úrokové míry a vždy je otázkou, zda byla zvolena vhodně.

**Vnitřní míra výnosu** (vnitřní míra zisku, IRR Internal rate of return)- Tato metoda hledá takovou úrokovou (diskontní) míru, při které je čistá současná hodnota peněžních toků investice rovna nule. Sazba, která této podmínce vyhovuje, vyjadřuje skutečnou rentabilitu investic a současně i procento nejvýše možného úrokového zatížení. Kritériem je, že IRR by měla být vyšší než platná úroková míra minimálně pro střednědobé vklady.

$$IRR = i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n - NPV_v} \cdot (i_v - i_n)$$

kde  $i_n$ -nižší úroková míra,  $i_v$ -vyšší úroková míra,  $NPV_n$ - čistá současná hodnota při nižší úrokové míře,  $NPV_v$ - čistá současná hodnota při vyšší úrokové míře

**Analýza kritického bodu-** tato metoda porovnává průběh ročních nákladů s průběhem výnosů z prodeje. Bod, v němž dochází k rovnosti, se nazývá kritický bod (rovnovážný bod). Průmět tohoto bodu do osy q vyjadřuje kritické množství  $q_{kr}$ . Pokud je plánované množství  $q_i < q_{kr}$  hospodářským výsledkem by byl ztráta. Při  $q_i > q_{kr}$  je hospodářským výsledkem zisk.

Kritické množství zjistíme:

$$q_{tr} = \frac{N_t}{c - n_v} \text{ (ks/rok)}$$

kde  $q_{tr}$ = kritické množství,  $N_t$ - roční náklady,  $c$ - jednotková prodejní cena,  $n_v$ - jednotkové variabilní náklady

**Srovnatelná efektivnost** – se používá u tzv. racionalizačních projektů, které jsou zaměřené na úspory výrobních či provozních nákladů. Tuto metodu lze použít, pokud jsou investiční varianty takových projektů srovnatelné z hlediska výsledných výkonů. Úspory nákladů jsou rozdílem jednotlivých nákladových položek. Ukazatelem efektivnosti je doba úhrady jednorázových nákladů. Při porovnání variant se vybere ta, s kratší dobou úhrady.

$$\Delta Z_t = \Delta N_t = N_{SI} - N_{It} \text{ (Kč/rok)}$$

kde  $\Delta Z_t$ - přírůstek zisku,  $\Delta N_t$ -úspory nákladů, indexy: S-srovnávací současná varianta, I-investiční varianta, t-upozorňuje, že jde o časové (roční) hodnoty[5,6]

## 2.4. Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti neboli technickoekonomická studie má mezinárodně ustálený obsah podle světové organizace UNIDO. Příprava a vyhodnocení studie proveditelnosti a studie příležitostí mají stejný postup. Proto, přestože se studie liší, co se týče cílů a rozsahu, mají identickou strukturu. Oproti předběžné studii proveditelnosti je tato studie podrobnější a obsahuje více kapitol.

**Cíle a rozsah.** Základním cílem studie proveditelnosti je celkové vyhodnocení projektového záměru rozpracováním ekonomických, finančních, manažerských a dalších aspektů projektu. Důležitým prvkem studie proveditelnosti je základní návrh projektu při uvážení převládajících podmínek místního prostředí, trhu, dostupnosti potřebných zdrojů apod.

Studie proveditelnosti navrhuje personální obsazení, marketingové strategie, vhodnou technologii, organizaci, management a financování a zmiňuje možná rizika.

**Organizace, časové hledisko a náklady.** Příprava studie proveditelnosti následuje po identifikaci investiční příležitosti. Na tomto stupni je iniciována kooperace mezi všemi zúčastněnými stranami, včetně veřejných institucí a potenciálních finančních institucí. Všechny strany, zúčastněné v projektu, společně vytvoří pracovní plán, časový rozvrh a vhodný finanční plán pro implementaci studie, jsou určeny zodpovědnosti všech zúčastněných a poměr sdílení nákladů.

Náklady na studii proveditelnosti by neměly převýšit určitý limit určený rozsahem projektu, obratem, přidanou hodnotou nebo očekávaným ziskem za určité období (3-5 let).

**Struktura studie proveditelnosti dle metodologie UNIDO [2]**

- I. Souhrnný přehled výsledků studie
- II. Lidské zdroje
- III. Podnikatelské prostředí
- IV. Lokalizace a environmentální aspekty
- V. Analýza trhu a marketingový koncept
- VI. Požadavky na vstupy a zařízení
- VII. Organizace a řízení
- VIII. Realizace projektu
- IX. Finanční a ekonomická proveditelnost

### **Souhrnný přehled výsledků studie**

Účelem je dát rozhodovacím orgánům přehlednou informaci o hlavních záměrech a výsledcích studie. Souhrnný přehled obsahuje:

- Shrnutí a závěry studie příležitostí a dalších souvisejících studií,
- Hlavní projektová data a cíle,
- Stručné shrnutí projektu zaměřené na zásadní otázky- potřeby proškolení, zařízení, celkové podnikatelské prostředí a institucionální infrastruktura, lokalizace, environmentální aspekty, marketingový koncept, konkurence, technologie, produkce, potřeby vstupů, služeb a logistiky, řízení, organizace a administrace, plán implementace projektu,
- Plán nákladů na kapitálové investice, marketing,
- Plánované výnosy a čistý zisk,
- Vyhodnocení finanční proveditelnosti a klíčových faktorů,
- Závěr a doporučení.[2,5]

### **Lidské zdroje**

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. [2] Celkové požadavky na lidské zdroje jsou definovány funkcí a mzdovými či platovými kategoriemi. Je určeno, kolik osob bude zaměstnáno na plný a kolik na zkrácený úvazek podle funkce. V této fázi je naplánováno rozmístění funkcí, profily pozic v organizační jednotce a také tok informací a rozhodování. Jsou identifikovány požadavky na jednotlivé pozice.

Zhodnocení lidských zdrojů není zaměřeno pouze na provozní fázi, ale bere v potaz také potřebu lidských zdrojů a jejich schopnosti, dovednosti a odborných znalosti potřebných po dobu implementace projektu. [2]

Studie proveditelnosti projektu identifikuje potřebné programy výcviku a zvyšování kvalifikace v různých fázích přípravy a realizace projektu. Potřeby zaškolení a časové nastavení, spolu se souvisejícími náklady jsou zakomponovány do plánu. Je třeba vymezit typy kurzů, počty a složení účastníků, délku konání, potřebné náklady atd. Výcvik pracovníků se člení na výcvikové programy v období přípravy projektu a výstavby a na programy po uvedení do provozu, kdy se tyto náklady zahrnují do provozních nákladů. [2]

**Odhady nákladů** jsou založeny na plánování celkových požadavků na lidské zdroje určených pro jednotlivé kategorie. Podle těchto odhadů jsou naplánovány personální náklady a následně použity k odvození celkových výrobních, administrativních a marketingových nákladů. [2]

Vysoká kvalita a péče věnovaná lidské stránce projektu vytváří příznivé předpoklady pro jeho úspěšnost. [1]

### **Podnikatelské prostředí**

Celkové sociální a ekonomické prostředí, má velký vliv na úspěch projektu. Toto prostředí není homogenní v rámci státu či regionu, často se různí podle odvětví. Ve většině případů studie proveditelnosti nevyžaduje detailní zhodnocení charakteru celkového podnikatelského prostředí, ale může se spoléhat na vhodnou sektorovou studii nebo jiné informace.

**Kulturní a socio-ekonomické aspekty** jsou vyhodnoceny celkově, nejen co se týče komerční (ziskové) proveditelnosti a úspěchu projektu, ale také s ohledem na náboženské principy a víru, sociopolitické prostředí, vzdělávací systém, gramotnost, zdravotní podmínky apod.

**Vliv hospodářské politiky.** Investiční pobídky, ale také omezení týkající se fiskální politiky, práce, zákazníků, životního prostředí a dalších regulačních podmínek mohou být rozhodující pro proveditelnost projektu. Rozsah takových politik se liší v závislosti na sektoru.

**Konkurenční prostředí a spolupráce.** Spolupráce je stejně nebo dokonce více důležitá než konkurence. Proto pokud je spolupráce vyhodnocena jako faktor úspěchu, měly by být vyhodnoceny výhody a potenciál identifikovaných partnerů.

**Institucionální infrastruktura** a s ní spojené služby jsou důležité pro projekt. Ve studii je hodnocena dostupnost služeb, ale také jejich kvalita a náklady. Pokud nejsou důležité služby dostupné v daném místě, přístup ke službám na vzdálenějších místech může být komplikovaný a nákladný.

Institucionální infrastruktura je tvořena mnoha subjekty: odborné asociace a svazy, obchodní a průmyslová komora, výzkumné instituce, subdodavatelé, školící a vzdělávací instituce, finanční a pojišťovací instituce, exportní svazy a další podpůrné instituce.

**Informační a poradenské služby.** Je vyhodnocena také dostupnost a kvalita těchto služeb, především pokud jsou zásadní pro projektové rozhodnutí. Poradenské a informační služby nabízejí odborné znalosti v oboru managementu (organizace, plánování, účetnictví), financí, auditu, práva poradenství, výzkumu a vývoje, marketingu, distribuce, nákupu a dodávek, produkce a technologií či zpracování elektronických dat. [2]

#### **Lokalizace a environmentální aspekty**

Přesná výchozí specifikace požadavků na lokalitu ulehčují výběr a vyhodnocení lokalizace projektu. Jednotlivé faktory mohou mít jinou váhu v závislosti na typu projektu.

Studie proveditelnosti identifikuje vhodnou lokalitu a také alternativní místa a hodnotí jejich silné a slabé stránky a také příležitosti a ohrožení. Volba umístění se chápe jako dvouetapový proces, v první etapě se zvažují varianty lokality jako určité širší oblasti (např.

městská oblast) a po výběru lokality se hodnotí a posuzují varianty vlastního místa výstavby v rámci zvolené lokality. [1]

Poté co jsou identifikovány vhodné lokality, jsou prověřeny potenciální prostory. Při finálním rozhodnutí se neberou v potaz pouze kvalitativní faktory daného umístění, ale také vliv investičních a provozních nákladů. Vyšší investiční náklady v určité lokalitě mohou být kompenzovány například nižšími provozními nebo marketingovými náklady.

**Vliv projektu na životní prostředí.** Projekt může mít v závislosti na svém charakteru nepříznivý vliv na životní prostředí, a proto je nedílnou součástí studie proveditelnosti analýza a hodnocení těchto účinků. Cílem analýzy a hodnocení vlivu projektu na životní prostředí je stanovit účinky, ohodnotit jejich velikost a význam z hlediska působení na jednotlivé složky životního prostředí a formulovat variantní opatření k eliminaci či minimalizaci na úroveň, která uchovává kvalitu životního prostředí. Realizace těchto opatření bývá někdy investičně značně náročná, což může ovlivnit ekonomickou výhodnost celého projektu. Hlediska ochrany a udržování kvality životního prostředí by měla mít prioritu, a to může v některých případech vést k vyloučení určitých variant umístění projektu. [1,2]

#### **Analýza trhu a marketingová strategie**

Formulace marketingových cílů projektu, strategie a provozních opatření je jedním z klíčových prvků studie proveditelnosti. Marketingová data a základní strategické možnosti vyhodnoceny ve studii příležitosti jsou použity jako základ pro rozvoj a vyhodnocení projektových strategií a jejich realizace.

Pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch je klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace apod. tvoří východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří marketingový mix. [1,2]

**Marketingový výzkum** Náplní marketingového výzkumu je zisk, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové strategie.

Potřebná data a informace lze získat buď z již existujících informačních zdrojů, nebo pomocí speciálních šetření. Využití existujících informačních zdrojů se opírá o dostupné statistiky a zprávy, obsahující převážně údaje kvantitativního charakteru týkající se buď trhu obecně, nebo určitého segmentu trhu. Speciální šetření zahrnuje interview, testy, pozorování atd., jejichž výsledkem jsou převážně informace nekvantitativního charakteru. [1,2]

**Definice a segmentace trhu.** Prvním krokem je identifikovat tržní potenciál, co se týče produktu- zákaznický segment a geografickou oblast. Tyto trhy jsou dále analyzovány

a hodnoceny co do struktury a velikosti, poptávky, charakteru zákazníků a jejich chování a nákladů vstupu na trh.

Poté co je trh geograficky segmentován, jsou využita další kritéria lokalizace zákazníků:

- Místní komunita, okres, kraj, region, stát, oblasti definovány přírodními hranicemi, oblasti definovány společným jazykem, zvyky, kulturou
- Co se týče segmentace podle zákazníku, jsou využívána tato kritéria:
- soukromé osoby, firmy nebo veřejný sektor
- sektor hospodářství (služby, výroba, doprava, prodej)

Zákazníci-soukromé osoby se dále rozpoznávají podle:

- věkové skupiny, pohlaví, dosaženého vzdělání, náboženství, profese (úředník, podnikatel, dělník), rodinného stavu, velikosti domácnosti, počtu dětí, příjmové skupiny, životního stylu, nákupního chování (kde, kdy, jak často) a dalších faktorů (např. majitelé aut).[1,2]

**Popis a analýza trhu.** Hlavním účelem analýzy trhu je poskytnout data, na jejichž základě může být postavena alternativní marketingová strategie. Studie proveditelnosti definuje potenciální cílový trh a hodnotí jej z pohledu velikosti, preferencí zákazníků a jejich požadavků.

Marketingová analýza obsahuje informace, jež popisují, analyzují a vybírají cílový trh, odhadují jeho potenciál a velikost, charakterizují zákazníky a analyzují konkurenční prostředí.

Pokud nejsou tyto informace dostupné z jiných studií či zdrojů, je nutné provést marketingový výzkum, který hodnotí také budoucí vývoj trhu, ve spojitosti s populačním růstem, změnou věkové struktury a poptávky a celkově s dynamikou hospodářského rozvoje.

**Vyhodnocení trhu a výběr cílového trhu.** Trh je vyhodnocen na základě svého potenciálu (příležitosti a ohrožení), vztaženým k silným a slabým stránkám projektu. Silné a slabé stránky se mohou vztahovat k dostupnosti technických a manažerských dovedností, technologií, finančních zdrojů a materiálních vstupů. Jsou v kontrastu se silnými a slabými stránkami konkurence.

Vyhodnocení a výběr cílového trhu je důležitý krok pro vytvoření marketingového plánu a formulování projektových marketingových cílů.

Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat příležitosti a tržní rizika projektu. Ty představují základní východisko pro koncipování celkové strategie projektu, jeho marketingové strategie i pro volbu dalších základních prvků projektu. [1]

**Formulace marketingových cílů.** Marketingové cíle by měly být v souladu s dalšími cíli a strategickou orientací organizace. Marketingové cíle určují strategickou kombinaci opatření a nástrojů použitých k vybudování potenciálu dlouhodobé úspěšnosti projektu.

**Marketingová strategie** zahrnuje nástroje a opatření k dosažení marketingových cílů stanovených ve studii proveditelnosti. Marketingové strategie jsou založeny na stanovených cílech a berou v potaz jejich vzájemnou závislost s dalšími strategiemi.

**Marketingový mix.** Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet ze zvolené strategie projektu.

**Marketingové náklady a výnosy projektu.** Výsledky analýz i prognóz trhu, volba marketingové strategie i marketingového mixu umožňuje stanovit jednak odhad marketingových nákladů a také odhad očekávaných výnosů, jejichž rozhodující složkou budou tržby z prodeje výrobků či služeb. [1]

#### **Požadavky na vstupy a zařízení**

Tato sekce se zaměřuje na rozsah a typ produkce, volbu technologie, potřebné investice, materiálové vstupy a služby a s nimi související náklady. Důraz je kladen na rozřídění potřebných vstupů, jejich kvalitativní a kvantitativní charakter, časovou disponibilitu a na sestavní nákupního plánu. Tato kapitola obsahuje také zdůvodnění zvolené technologie, způsob jejího získání a odhad potřebných nákladů. [2,5]

#### **Organizace a řízení**

Hlavním cílem organizačního plánu ve studii proveditelnosti je určit manažerské funkce a s nimi související administrativní náklady (osobní a administrativní režijní náklady). Administrativní funkce zahrnují management, účetnictví a audit, kontrolu a další administrativní služby. Administrativní funkce by měly zajišťovat efektivní operace. Hlavní postupy a organizace projektu musí být načrtnuty už ve studii proveditelnosti, z důvodů kalkulace režijních nákladů. [2, 5]

#### **Realizace projektu**

Tato část studie se zabývá přípravou časového plánu realizace projektu, včetně rozpočtu a finančního plánu, z důvodu odhadu nákladů na realizaci projektu. Zde jde o náklady, které vyvstanou v průběhu investiční fáze, a které se budou týkat všech účastníků, respektive všech činností realizace projektu. Kromě investičních a provozních nákladů, jde z hlediska projektového řízení o odhad nákladů na ustanovení realizačního týmu, podrobné plánování realizačních činností, nákup pozemku, dohled, koordinaci a převzetí stavebních prací, nábor a výcvik pracovníků a dalších nákladů.



- **Požadavky na realizaci.** Studie proveditelnosti hodnotí všechny aktivity týkající se realizace projektu včetně právních podmínek, nákladů a zdrojů.

- **Časový plán realizace projektu** zahrnuje všechny důležité kroky při realizaci projektu. Pozornost se věnuje především kritickým činnostem, u nichž se určí jejich rozsah, trvání, potřebné zdroje a vzájemné vztahy s ostatními aktivitami.

- Je rozpracován **rozpočet a finanční plány**. V případě externího financování se provádí hodnocení alternativ financování (dlouhodobé půjčky, leasing, krátkodobé půjčky). Návrh financování projektu je vypracován na základě:

- dostupnosti dalšího kapitálu,
- dostupnosti a kvality finančních služeb a poradenství
- administrativních postupů a míry byrokracie [2,5]

### **Finanční a ekonomická proveditelnost**

Finanční a ekonomická analýza studii proveditelnosti završuje. Jsou vypočítány celkové investiční náklady, zdůvodněny vybrané zdroje financování projektu a je vypracován finanční plán. Dále se provádí analýza obchodní rentability pomocí ukazatelů doby návratnosti, rentability investic, čisté současné hodnoty, vnitřní míry výnosu a kritického bodu (viz kapitola 2.3. - Finanční a ekonomická analýza). [5]

Finanční data by však neměla být hodnocena izolovaně od ostatních faktorů úspěchu projektu. Pokud jsou zjištěny nějaké slabé stránky, měl by být vyhodnocen jejich vliv na finanční zdraví projektu prostřednictvím citlivostní analýzy<sup>2</sup>.

#### **Finanční vyčíslení projektu zahrnuje:**

I. *vyměření celkových investičních nákladů*, zde je důležité určit všechny větší nákladové položky a založit odhady nákladů na aktuálních a spolehlivých zdrojích a dodavatelských nabídkách.

II. *vyměření výrobních nákladů*, které zahrnují vlastní náklady, administrativní režijní náklady a odpisy. Nepřímé náklady jsou určeny poměrem k výrobním nákladům nebo celkově.

III. *prognózu výkazu hospodaření a rozvahy*. Výkaz hospodaření zahrnuje odhady ročních nákladů a výnosů a zisky před a po zdanění. Prognóza rozvahy zobrazuje stav aktiv a pasiv k určitému datu a jejich změny v čase.

IV. *prognózu cash flow*, na které jsou založeny výpočty vnitřního výnosového procenta, čisté současné hodnoty a akumulovaného cash flow k určení finanční proveditelnosti projektu.

---

<sup>2</sup> neboli analýza citlivosti je postup, který zkoumá proměnlivé a nejisté předpoklady investičního záměru a zejména pak vliv jejich změn na určitý výsledný ukazatel.

V. *finanční plánování* se provádí z důvodu zajištění likvidity. Při přípravě a hodnocení projektu ve studii proveditelnosti, se dodržují dvě hlavní pravidla, a to:

1. Nemovitosti a fixní aktiva musí být financovány z dlouhodobých zdrojů (vlastní kapitál, dlouhodobá půjčka),
2. Kumulované cash flow nesmí být nikdy záporné.

## 2.5. Analýza nákladů a přínosů

Zatímco studie příležitostí či proveditelnosti jsou známé ze soukromé sféry, CBA je specifikem sféry veřejné. Snaží vypořádat se zásadním problémem zahrnutí dopadů investičních projektů do hodnocení, byť tyto dopady netvoří čisté odnímatelné finanční hotovostní toky projektu.

**CBA je metodický postup**, který svým průběhem postupně zodpovídá základní otázku: „Co komu realizace investičního projektu přináší a co komu bere?“. Takto vymezené dopady akce jsou následně agregovány, převedeny na hotovostní toky a zahrnuty do výpočtu rozhodujících ukazatelů, na základě nichž lze rozhodnout, zda je projekt ve svém důsledku pro společnost přínosem či nikoli. V případě srovnávání dvou nebo více investic, pak umožňují vypočtené ukazatele stanovit jejich pořadí, neboli určit preferenci jednoho projektu před druhým.

**Cost-Benefit Analysis je anglický výraz**, který se do češtiny překládá jako Analýza nákladů a přínosů. Tento překlad může působit zavádějícím dojmem, neboť se v tomto případě nejedná o náklady v účetním slova smyslu, ale spíše o jakési „újmý“, nebo lépe řečeno jakékoli negativní dopady projektu.

**Výhodou CBA oproti jiným** pokusům o hodnocení projektů veřejné sféry je kromě toho, že se jedná o systematický postup úspěšně použitelný na každý projekt, díky tomu, že se po definici všech efektů akce s nimi zachází jako s hotovostními toky.

**Doporučený postup při zpracování CBA** lze shrnout do následujících 11 kroků:

- I. Určení podstaty projektu,
- II. Vymezení všech zainteresovaných subjektů a jejich členění,
- III. Popis investiční a nulové varianty,
- IV. Vymezení, a „kvantifikace“ a členění všech relevantních C&B pro všechny fáze projektu,
- V. Členění C&B
- VI. Převod ocenitelných C&B na hotovostní toky
- VII. Stanovení diskontní sazby,
- VIII. Vypočet kritériálních ukazatelů,
- IX. Provedení citlivostní analýzy
- X. Interpretace výsledků
- XI. Rozhodnutí o přijatelnosti investice a zhodnocení financovatelnosti a udržitelnosti

### **ad I. Určení podstaty projektu**

Prvním logickým krokem, kterým začíná obvykle každá analytická práce je vymezení objektu (předmětu), kterým se budeme zabývat. Tím je investiční záměr (projekt, akce). Kromě toho, že bychom měli umět v tuto chvíli již projekt výstižně pojmenovat musíme si věcně zodpovědět mimo jiné následující otázky:

- Co je předmětem investice? Jinak řečeno, jaký hmotný či nehmotný majetek bude
- v rámci přípravy projektu pořízen?
- Kde a jak se bude investice realizovat? (lokalizace a etapizace investice, jakož i technické, organizační a finanční zajištění investiční fáze akce)
- Jaké služby či produkty by měla investice zajišťovat? (struktura výstupů)
- Jaké jsou představy investora o následném provozu investice? (lidské zdroje, oběžný majetek, technické, organizační a finanční zajištění provozní fáze)
- Jaké jsou předpokládané fáze projektu a jak dlouho budou jednotlivé fáze trvat?

Hlavním zdrojem informací pro nás bude obvykle sám investor, technická dokumentace, provozní dokumentace, studie proveditelnosti apod.

### **ad II. Vymezení všech zainteresovaných subjektů a jejich členění**

Výsledkem tohoto kroku by měl být strukturovaný seznam subjektů, pro které budeme následně zjišťovat dopady projektu. Subjekty lze pro potřeby této CBA obecně rozdělit na:

- Domácnosti,
- Podniky,
- Municipální subjekty,
- Stát,
- ostatní organizace

Kritériem je rozsah dopadu projektu.

### **ad III. Popis investiční a nulové varianty**

Varianta, kdy investice byla pořízena a tedy realizován záměr, se nazývá investiční. Naopak varianta, kdy se předpokládá nerealizování investice se nazývá nulová. Zajímá nás následně rozdíl těchto dvou stavů, neboť zahrnuje všechny důsledky (efekty, C&B) způsobené investicí, které lze použít pro její ocenění. Do následně stanovovaných C&B plynoucích z investice se zahrnují pouze ty důsledky, které by v případě nulové varianty jednotlivé subjekty nerealizovali. Tento postup při určování důsledků investice se někdy nazývá tzv. přírůstková metoda.

#### **ad IV. Vymezení „kvantifikace“ a členění všech relevantních C&B pro všechny fáze projektu**

Následně musí být kvantifikovány veškeré C&B projektu za použití principu stanovování C&B plynoucích z investice přírůstkové metody. Konkrétně se jedná o to, že v CBA je kalkulováno pouze s výslednou změnou daného C&B (újmy nebo přínosu). Pokud je výsledná hodnota pro daný subjekt kladná, jedná se o přínos, pokud je záporná, je výsledným efektem projektu újma plynoucí z investice.

#### **ad V. Členění C&B**

Podle subjektu, kterého se C&B dotýkají:

- a) Státu (dopady na státní rozpočet)
- b) Municipální sféry (obcí, svazků obcí, krajů)
- c) Podnikatelských subjektů
- d) Ostatních organizací (spolků, NNO, profesních sdružení apod.)
- e) Obyvatel (domácností)

Podle fáze života projektu, do kterého časově C&B spadají:

- a) Předinvestiční fáze
- b) Investiční (výstavbové) fáze
- c) Provozní fáze
- d) Poprovozní fáze

Podle věcné povahy C&B:

- a) Hmotné povahy
- b) Nehmotné povahy
- c) Finanční povahy

Podle naší schopnosti vyjádřit C&B v kvantitativních jednotkách:

- a) Kvantifikovatelné
- b) Nekvantifikovatelné

Podle jednoznačnosti příčinné souvislosti C&B s investičním projektem:

- a) Přímo plynoucí z projektu
- b) Nepřímo (indukovaně) plynoucí z projektu

#### **ad VI. Převedení „ocenitelných“ C&B na hotovostní toky**

**Oddělení neocenitelných Costs & Benefits a jejich slovní popis,** V případě některých svým významem zanedbatelných obtížně ocenitelných C&B, není třeba je za každou cenu vyjadřovat v podobě hotovostních toků, pokud by tím byla ohrožena vypovídací schopnost

CBA a kritériálních ukazatelů. Je ale nutné zároveň říci, že se tímto postupem dopouštíme určité „metodické nečistoty“ a proto se o ní musíme v analýze zřetelně zmínit. Tyto „zbytkové“ C&B bychom měli alespoň slovně okomentovat se stručným vyjádřením, proč nebyly zahrnuty do výsledného cash flow a uvést je k výsledným ukazatelům tzv. pod čarou. Nemělo by však dojít k využití tohoto zjednodušení u zásadních efektů projektu.

Část C&B již máme pravděpodobně v peněžních jednotkách vyjádřeny, neboť to vyplývá z jejich podstaty (realizované tržby, hrazené náklady apod.). Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v nekomerční sféře, zbývá. významná část efektů, které jsou vyjádřeny v jiné než peněžní podobě.

V případě, že existuje trh, který by stanovoval cenu takového produktu, můžeme využít přímého ocenění na základě tržní ceny. U celé řady C&B veřejných projektů tohoto postupu využít nelze- efekty, které nabývají podoby veřejného statku nebo služby. Ke stanovení ceny těchto výstupů investice lze použít **metodu stínové ceny**. Podstatou stínových cen jsou v zásadě náklady obětované příležitosti (oportunitní náklady) výroby nebo spotřeby oceňované komodity. Druhým způsobem ocenění výše zmiňovaných efektů je využití **tzv. náhražkových trhů**, přičemž se snažíme ohodnotit efekt odvozením od ceny jiného aktiva pro který trh existuje.

#### **ad VII. Stanovení diskontní sazby**

Diskontní sazba je výnosová míra, kterou nabízejí z hlediska rizika srovnatelné investiční alternativy. Při prognóze vstupních parametrů pro výpočet kritériálních ukazatelů (NPV, apod.), tedy prognóze hotovostních toků a diskontní sazby je třeba zohlednit nejen časový vývoj jednotlivých proměnných, ale i vliv inflace na tyto proměnné. Konkrétní hodnota diskontní sazby se v ekonomické teorii získává různými způsoby a metodami. Většinou stanovuje diskontní sazbu pro účely zpracování CBA poskytovatel dotace s tím, že tato sazba může být průběžně aktualizována. Toto jednoznačné stanovení výše diskontní sazby je důležité především z důvodu vzájemné porovnatelnosti projektů mezi sebou.

#### **ad VIII. Výpočet kritériálních ukazatelů,**

**Současná hodnota (PV)** je součet všech budoucích toků (cash flow) plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Převod na současnou hodnotu se provádí takzvaným diskontováním budoucích toků.

Propočet **současné hodnoty určitého hotovostního toku** je následující:

$$PVCF_t = CF_t * \text{diskontní faktor}$$

$$\text{Diskontní faktor} = \frac{1}{(1+r)^t} \quad ^3$$

Vzorec pro výpočet **současné hodnoty projektu**, coby kritériálního ukazatele je pak:

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad ^4$$

### **Interpretace ukazatele PV**

Investiční projekt lze považovat za přijatelný pokud je ukazatel větší než-li investiční výdaje, resp. hotovostní toky v nultém období.

#### **Výsledek ukazatele interpretace**

**PV ≥ (-CF<sub>0</sub>)** projekt je přijatelný

**PV < (-CF<sub>0</sub>)** projekt je nepřijatelný

Můžeme se v odborné literatuře setkat i s alternativním zápisem:

#### **Výsledek ukazatele interpretace**

**PV ≥ I** projekt je přijatelný

**PV < I** projekt je nepřijatelný<sup>5</sup>

**Čistá současná hodnota (NPV)** Součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nultém roce (investičních výdajů).

Výpočet čisté současné hodnoty investičního projektu:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

neboli:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = CF_0 + PV = PV - I \quad ^6$$

### **Interpretace ukazatele NPV**

Investiční projekt lze považovat za přijatelný pokud je ukazatel větší nebo roven nule.

Při vzájemném porovnávání projektu by měl být volen ten projekt, jehož hodnota NPV je vyšší.

#### **Výsledek ukazatele interpretace**

**NPV ≥ 0** projekt je přijatelný

**NPV < 0** projekt je nepřijatelný

<sup>3</sup>  $PVCF_t$  je současná hodnota hotovostního toku v roce t,  $CF_t$  je hotovostní tok v roce t (tedy diskontovaná veličina),  $r$  je diskontní sazba

<sup>4</sup>  $PV_t$  je současná hodnota všech hotovostních toků vyplývajících z projektu od období 1, až do období „n“,  $t$  symbol konkrétního období,  $n$  je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu).

<sup>5</sup>  $I$  je hodnota investice provedené v nultém období,  $CF_0$  je hodnota cash flow plynoucího z investice v nultém období

<sup>6</sup>  $NPV$  je čistá současná hodnota investice,  $PV$  je současná hodnota investice,  $I$  je velikost investičních výdajů v nultém období,  $CF_t$  je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,  $r$  je diskontní sazba,  $t$  je období (rok) od 0 do n.

NPV je de facto velikost čistého výnosu plynoucího z projektu, která je vyjádřena v současných peněžních jednotkách. Velmi dobře lze na jejím základě nejen rozhodnout o přijatelnosti projektu, ale také projekty mezi sebou srovnávat.

**Vnitřní výnosové procento je taková výše diskontní sazby při níž bude čistá současná hodnota (NPV) toků plynoucích z investice rovna nule.**

#### **Výpočet IRR investičního projektu:**

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

neboli:

$$0 = CF_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Investiční projekt je přijatelný, pokud je ukazatel větší než předpokládaná diskontní sazba. Při vzájemném porovnávání projektů by měl být volen ten projekt, jehož hodnota IRR je vyšší.

#### **Výsledek ukazatele interpretace**

**IRR ≥ r** projekt je přijatelný

**IRR < r** projekt je nepřijatelný

Tedy čím je IRR vyšší, tím je projekt lepší.

**Doba návratnosti** je počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici.

#### **Výpočet doby návratnosti investičního projektu:**

V případě, že roční CF je stále stejné lze Dobu návratnosti vyjádřit vzorcem:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{CF_0}{CF_t}$$

neboli:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{I}{CF_t}^7$$

CF plynoucí z investice je však ve většině případů projektů rok od roku různé a proto je výše uvedený vzorec využitelný jen zřídka a doba návratnosti se musí dopočítat podle jednotlivých roků.

Investiční projekt lze považovat za přijatelný, pokud je ukazatel nižší, než je doba životnosti projektu. Přičemž čím je jeho hodnota nižší, tím lepší je z tohoto hlediska projekt. Čili při vzájemném porovnávání projektu by měl být volen ten projekt, jehož hodnota doby návratnosti je nižší.

#### **Výsledek ukazatele interpretace**

---

<sup>7</sup> CF<sub>t</sub> je konstantní pro všechna t od 1 do n



**Doba návratnosti  $\leq$  Doba životnosti** projekt je přijatelný

**Doba návratnosti  $>$  Doba životnosti** projekt je nepřijatelný

**Index rentability (NPV/I)** - Podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období (na investičních výdajích). Je to v podstatě procento ziskovosti investice měřené čistou současnou hodnotou. Udává, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu.

$$NPV/I = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{[CF_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}]}{(-CF_0)}^8$$

neboli:

$$NPV/I = \frac{[\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}]}{(-CF_0)}$$

Investiční projekt lze považovat za přijatelný pokud je ukazatel kladný. Přičemž čím je jeho hodnota vyšší, tím lepší je projekt (za jinak stejných předpokladů). Či-li při vzájemném porovnávání projektu by měl být volen ten projekt, jehož hodnota NPV/I je vyšší.

**výsledek ukazatele interpretace**

**NPV/I  $\geq 0$**  projekt je přijatelný

**NPV/I  $< 0$**  projekt je nepřijatelný

Vzhledem k tomu, že při tvorbě hotovostních toků byly tyto toky přiřazeny jednotlivým subjektům lze hodnotit projekt nejen z hlediska jeho celkové ekonomicko-společenské smysluplnosti, ale i z hlediska dopadu na jednotlivé subjekty. Lze spočítat kritériální ukazatele pro kterýkoli subjekt zvlášť a hodnotit přínosnost projektu z jeho pohledu nebo naopak kumulovat hotovostní toky pro všechny subjekty.

De facto se dostáváme k hodnocení projektu obdobnému jako v komerční sféře. Pohlížíme na investici jako na privátní projekt, jehož smyslem je maximalizovat finanční přínos pro investora a takto ji hodnotíme. Vypočtené kritériální ukazatele takovéto podskupiny je třeba výrazně oddělit od ukazatelů, které jsem počítali za celkových ekonomických toků. V odborné literatuře se proto často setkáváme s termíny *ERR (ECONOMIC RATE ON RETURN)* a *FRR (FINANCIAL RATE ON RETURN)*. Jde právě o takovéto oddělení ukazatelů počítaných z celkových ekonomických toků a ukazatele vypočtené pouze z toků finančních (příjmů a výdajů investora). Jako ERR se označuje vnitřní výnosové procento (IRR) z celkových ekonomických toků a FRR je vnitřní výnosové procento (IRR) zahrnující pouze finanční toky. V samotném výpočtu ukazatele není žádný rozdíl. Stejně tak je smysluplné počítat z takto oddělených toků NPV, NPV/I nebo dobu návratnosti. Příjmy a výdaje investora a z nich

---

<sup>8</sup>  $I = -CF_0$

spočtené ukazatele jsou velmi důležitým doplňkem každého investičního rozhodování a to i ve veřejném sektoru. Byť nejde investorovi primárně o jeho vlastní finanční profit, tak je nucen ho brát jako doplňkové kritérium v potaz. Zejména musí pohlédnout na strukturu finančních toků plynoucích z projektu s ohledem na svoji vlastní schopnost udržet projekt v provozu a přitom se nedostat do platební neschopnosti v rámci všech svých ostatních aktivit. I velmi smysluplný projekt z hlediska celkové ekonomické rentability může být pro určitý subjekt nerealizovatelný, pokud na jeho provoz prostě nemá.

#### **ad IX. Provedení citlivostní analýzy**

Analýza citlivosti je postup, který zkoumá proměnlivé a nejisté předpoklady investičního záměru a zejména pak vliv jejich změn na určitý výsledný ukazatel. V našem případě budeme zkoumat vliv na rozhodující (kriteriální) ukazatele (NPV a NPV/I). Její smysl lze spatřovat zejména v tom, že nutí zpracovatele projektu identifikovat zásadní předpoklady a proměnné, ukazuje, kde by byla případně dodatečná (upřesňující) informace nejužitečnější a pomáhá odhalit spolehlivost prognózy.

#### **Postup analýzy může probíhat následovně:**

1. Vyjádření všech zásadních předpokladů obsažených v kalkulaci daného prognózovaného hotovostního toku pro všechny roky.
2. Postupně každý z těchto předpokladů změníme o 1% a pro každou tuto změnu zvlášť spočítáme znovu hodnotu rozhodujícího (kriteriálního) ukazatele.
3. Pro každý takto měněný předpoklad nyní spočítáme procentní změnu výsledného kriteriálního ukazatele.

#### **ad X. Interpretace výsledků**

Následuje interpretace jednotlivých výsledků analýz. V případě, že si jednotlivé ukazatele protiřečí, je třeba vytvořit jejich zdůvodněné preferenční pořadí a podle něj nakonec projekt hodnotit.

#### **ad XI. Rozhodnutí o přijatelnosti investice a zhodnocení financovatelnosti a udržitelnosti**

V tomto kroku již lze rozhodnout o přijatelnosti investice a zhodnotit její udržitelnost. Jsou k dispozici všechny potřebné údaje a hodnoty rozhodujících (kriteriálních) ukazatelů a jejich interpretace. Jsou-li tyto hodnoty dostatečně vysoké, lze projekt rozumně považovat za smysluplný. Může se stát, že výsledky projektu jsou pod uvedenými limity. Pak by měla být realizaci projektu zamítnuta, neboť jeho realizací sledované subjekty více ztrácí, než-li získávají. Pro racionální přístup k realizaci investičního záměru, by měla být zodpovězena otázka, zda lze projekt realizovat?“. Na tuto otázku nedává samotná CBA úplnou odpověď.

Obvykle se tímto pohledem na projekt zabývají studie jiného typu (např. studie proveditelnost.). CBA vypovídá o realizovatelnosti projektu z finančního hlediska. Jsou –li správně vyčleněny finanční hotovostní toky (finanční C&B) a z nich spočtené ukazatele, podávají tyto údaje cennou informaci pro plánování finanční situace investora a o dopadu realizace investičního záměru na jeho osobní ekonomickou situaci. Je možné vytvořit projekt, který má sice vysoký kladný celospolečenský efekt, ale který může zároveň zruinovat svého realizátora, neboť generuje výrazně záporné finanční toky. . Jsou-li naopak hodnoty ukazatelů spočtené z finančních toků dostatečně vysoké a hotovostní toky od počátku projektu navíc kladné, je tato investice pro zřizovatele výrazně bezpečnější a zároveň přitažlivější. Finanční zátěž, kterou může projekt do budoucna pro realizátora představovat, není faktorem, kvůli kterému by musel tento subjekt projekt zamítnout pokud je ochoten tyto finanční ztráty krýt z jiných zdrojů. Rozhodně by ale o nich měl pokud možno na počátku vědět a znát také zdroje, ze kterých takto nesamofinancovatelný projekt udrží v chodu. Jen tak nebude narušena realizovatelnost tohoto projektu a nebude ohroženo finanční zdraví investora. Pokud na obě otázky (smysluplnosti a realizovatelnosti) odpovídá CBA optimistickými hodnotami ukazatelů, nezbyvá nám než na jejím základě doporučit projekt k realizaci. [16]

## 2.6. Vyhodnocení návrhu projektu

**Východiska pro rozhodování.** Na konci před-investiční fáze se rozhoduje o dalším osudu projektu, zda jej realizovat nebo od něj upustit. Byly vypracovány studie příležitostí, předběžná studie proveditelnosti a po jejím kladném vyhodnocení úplná studie proveditelnosti, kde každá kapitola je zdrojem informací pro rozhodování.

**Rozhodovací proces** se skládá z několika etap:

- sběr a zpracování informací (využití statistické databáze)
- definice problémů, o kterém se má rozhodovat (realizovat projekt v navrhované variantě, v jiné nebo projekt zamítnout)
- rozbor faktorů, které působí na dosažení stanoveného cíle (strategický cíl, preference, prognózy budoucího vývoje,
- výběr variant pomocí vícekritériálních optimalizačních metod (kromě metod popsaných v kapitole 2.3. lze použít i jiné metody jako rozhodovací matice či rozhodovací stromy)
- rozhodnutí o přijetí optimální varianty včetně přesné formulace úkolů, stanovení odpovědností za tyto úkoly, určení termínů, přidělení zdrojů a prostředků k plnění úkolů.

**Rozhodnutí o projektu.** V tomto stádiu je třeba rozhodnout o možnosti přijetí projektu bez dalších úprav, projekt v některých částech upravit (nutnost projít znova celou studii proveditelnosti) nebo projekt zamítnout. Tím před-investiční fáze končí. Pokud je navrhovaný projekt schválen, přechází do další- investiční fáze. [5]

## 2.7. Možnosti financování projektů

Možnými způsoby financování projektů obcí jsou buď vlastní financování (z rozpočtů obcí, tedy z daňových příjmů, poplatků, kapitálu), cizí zdroje (investiční a neinvestiční dary od občanů a podnikatelů, dotace nebo jejich kombinace (např. z rozpočtů obce a se spolufinancováním dotace).

Obce mohou čerpat dotace z odlišných zdrojů, jedná se především o:

- a) státní rozpočet, rezortní kapitoly a státní fondy,
- b) územní samosprávné celky (kraje, obce),
- c) mimostátní zdroje (především z EU).

Dotace lze čerpat ze **státního rozpočtu nebo od jednotlivých ministerstev**, které pro každý rok vypisují své dotační programy a z Všeobecné a pokladní správy. Tyto prostředky jsou určeny zejména na obnovu vodovodů, kanalizací, výstavbu bytů, na obnovu silniční sítě, záchranu kulturního dědictví, na program obnovy venkova apod. Mezi státní fondy, které se nejčastěji podílejí na dotační politice, patří Fond národního majetku, Pozemkový fond, Státní fond životního prostředí, Státní fond rozvoje bydlení, Státní fond dopravní infrastruktury apod.

Nezanedbatelným zdrojem dotací pro obce jsou také **kraje**, které postupně získaly finanční soběstačnost. Z dotačních programů krajů lze uvést programy rozvoje venkova. Do těchto programů však plyne poměrně malé množství finančních prostředků. V poslední době ale také vzrůstá úloha krajů při přidělování tzv. evropských peněz na konkrétní projekty obcí. O konkrétních programech rozhodují patnáctičlenné Výbory zvláštních právnických osob – Regionální rady soudržnosti, které volí zastupitelstva krajů ze svých členů v rámci tzv. celků NUTS II. Dotace obec může ale také obdržet **od jiných obcí či svazků obcí**. Jedná se např. o dotace na základní či mateřskou školu, pokud některá obec využívá služeb těchto zařízení v jiné obci. [15, 13]

Významným mimostátním zdrojem dotací pro obce jsou dnes **fondy Evropské unie**, mezi které patří strukturální fondy a Kohezní fond (Fond soudržnosti). Tyto finanční prostředky směřují většinou na obnovu dopravy, na sanaci povodní postižených oblastí, na ochranu kulturního dědictví, na obnovu vodárenství a odpadních vod apod. Obce ale mohou získat **dotace i v rámci spolupráce s jinými zahraničními městy či státy**. Příkladem mohou být granty poskytované norskou a švýcarskou vládou nebo řada grantových programů poskytovaných zahraničními nadacemi.

Finanční prostředky z fondů EU mají podobu přísně účelových dotací a jsou používány podle předem stanovených pravidel. Důraz se klade nejen na hospodárnost, ale i cílevědomost v použití prostředků a užitečnost (efektivnost) jejich využití.

Finanční pomoc ze strukturálních fondů je realizována formou víceletých a víceoborových programů. Programy jsou zpracovávány a schvalovány na delší víceleté období tzv. programovací období – nyní sedmileté 2007 – 2013. Programy jsou zpracovávány vládou členského státu a předloženy Komisy ke schválení. Prostředky ze strukturálních fondů jsou alokovány na tyto programy, které se následně realizují prostřednictvím konkrétních projektů. [11]

Pro období 2007-2013 bylo schváleno osm sektorových operačních programů (v oblasti podnikání, životního prostředí, dopravy, rozvoje venkova, apod.), sedm Regionálních operačních programů pro úroveň NUTS II a mezinárodní programy (INTERACT II, ESPON 2013, aj.).

Vedle podpor vázaných na iniciativu členských států (prostředky jsou přidělovány na základě Národních rozvojových plánů, které jsou dále rozpracovány na Operační programy) existují také Iniciativy Společenství, které se zaměřují na hledání společných řešení problémů v celé Evropské unii. V současnosti se jedná o program INTERREG III pro překonání nevýhod plynoucích z příhraniční pozice dané oblasti. EQUAL zaměřený na odstranění nerovných podmínek a diskriminaci na trhu práce. LEADER+ není otevřen jako samostatný finanční zdroj, ale aktivity jeho typu mohou být začleněny do příslušných programových dokumentů.

**Tabulka 2.1.: Členění dotací podle poskytovatele**

Investiční dotace od veřejných rozpočtů ústřední úrovně	Investiční dotace od veřejných rozpočtů územní úrovně	Investiční dotace ze zahraničí
Dotace z všeobecné pokladní správy státního rozpočtu Dotace ze státního rozpočtu v rámci souhrnného dotačního vztahu Dotace ze státních fondů Dotace ze zvláštních fondů ústřední úrovně Ostatní investiční přijaté dotace ze státního rozpočtu	Dotace od obcí Dotace od krajů	Dotace od cizích států Dotace od mezinárodních institucí Dotace přijaté z Evropské unie

Investiční převody z Národního fondu Ostatní dotace od veřejných rozpočtů ústřední úrovně		
--	--	--

*Zdroj: [www.edotace.cz](http://www.edotace.cz), zpracování vlastní*

### 3. Investiční rozhodování v obcích podle jejich velikosti

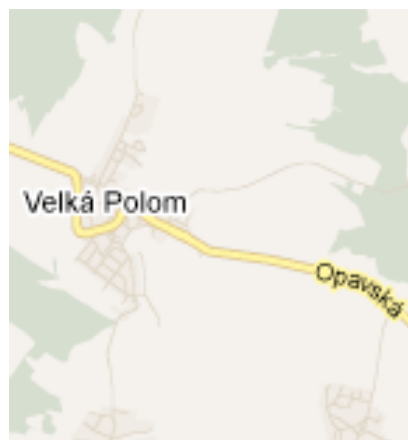
Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce [14]. Je vymezena jako veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek a hospodaří s ním, má vlastní finanční prostředky a sestavuje svůj vlastní rozpočet. Pro tuto práci byly vybrány obce z Moravskoslezského kraje. Termín "malé obce" byl pro účely této práce vymezen velikostním kritériem do dvou tisíce obyvatel a statusem obce, "střední obec" byla vymezena velikostním kritériem do 25ti tisíc obyvatel a statusem města a "velká obec" velikostním kritériem nad 50 tisíc obyvatel a statusem statutárního města.

#### 3.1. Malá obec - Velká Polom

##### 3.1.1. Souhrnné informace

Obec **Velká Polom** se nachází v okrese Ostrava-město, v Moravskoslezském kraji. Do 1. ledna 2007 byla součástí okresu Opava. Obec se rozkládá na ploše 1165 ha. Žije zde 1809 obyvatel. První písemná zmínka o obci pochází z roku 1288.

Obrázek 3.1.: Velká Polom



Zdroj: <http://maps.google.com/>

Tabulka 3.1.: Souhrnné informace

Status:	Obec
Typ města:	Ostatní obce
ZUJ (kód obce):	510882
NUTS5:	CZ0806510882
LAU 1 (NUTS 4):	CZ0806 - Ostrava-město
NUTS3:	CZ080 - Moravskoslezský kraj
NUTS2:	CZ08 - Moravskoslezsko
Obec s pověřeným obecním úřadem:	Ostrava



<b>Obec s rozšířenou působností:</b>	Ostrava
<b>Katastrální plocha (ha):</b>	1 166
<b>Počet bydlících obyvatel k 1. 1. 2010:</b>	1 776
<b>Počet katastrů:</b>	1
<b>Počet územně technických jednotek:</b>	1
<b>Počet částí obce:</b>	1
<b>PSČ:</b>	74764

Zdroj: [www.risy.cz](http://www.risy.cz)

### Organizační struktura obecního úřadu

Obecní úřad zaměstnává 13 osob. Organizační struktura obce zahrnuje starostku obce, místostarostu obce, tajemnici obce, stavební úřad, matriční úřad, úsek ekonomický, správy majetku a organizační (včetně organizačních složek).

Proces přípravy a realizace investic spadá do kompetence starostky a místostarosty obce, kteří jsou zodpovědní za strategické a investiční plánování obce, administraci žádostí o dotace i následnou administraci, přípravu a realizaci investičních akcí a rekonstrukcí a výběrová řízení na veřejné zakázky.

#### 3.1.2. Investiční rozhodování v obci Velká Polom

**Návrh investic** Oblastní ani sektorové studie příležitostí pro identifikaci a podporu projektu se na úrovni obce ani nezpracovávají, ani se nevyužívají žádné studie připravované na úrovni kraje či státní úrovni.

Návrh investic pro budoucí rok je sestaven na základě havárií, nutných oprav, stížností, podnětů a informací od občanů a návrhů zastupitelů v rámci koncepce rozvoje obce, která je zaměřena na estetizaci všech objektů v majetku obce (mateřská škola, základní škola, obecní úřad, kulturní středisko, zdravotní středisko, pošta a další). Návrh investic a oprav se projednává na zasedání rady obce před koncem roku. Po projednání radou musí být návrh schválen zastupitelstvem obce.

Následně je vytvořen **registr plánovaných investic**. Prioritou při výběru investic je nutnost opravy či řešení určité situace a dalším velice důležitým kritériem je možnost získání dotací ze strukturálních fondů. U mnoha projektů je zpracována projektová dokumentace tzv. „do šuplíku“ a v případě zveřejnění výzvy určené této kategorii projektů je zpracována žádost o dotaci a po kladném rozhodnutí se projekt realizuje, přestože třeba jeho realizace v daném roce v plánu není. Možnost získání dotace je často klíčovým faktorem v rozhodování o realizaci investic.

Při **přípravě a rozhodování o realizaci investic** dochází ke spolupráci s mnoha externími stranami např. architekty, techniky či poradenskými firmami, jelikož zaměstnanci obecního úřadu nejsou odborníky ve všech oblastech dotačního a investičního procesu. Zastupitelé obce vytvořili koncepci rozvoje obce, spolu s konkrétními návrhy investic, na které navazuje spolupráce s architekty, kteří vypracovávají detailnější návrhy a varianty řešení a také zdůvodnění těchto návrhů. Poté se do projektu zapojují projektanti, kteří zpracovávají projektovou dokumentaci nezbytnou pro stavební a územní řízení.

Proces dotačního řízení a zpracování detailních informací o plánovaných projektech pro potřeby projektového řízení je zajišťován především externí poradenskou agenturou. Monitoring možností získání dotace je prováděn koordinovaně pracovníky obce a externí firmou, administrace žádostí o spolufinancování je zadána externí firmě, stejně jako administrace projektů, zpracování průběžných, závěrečných a monitorovacích zpráv dle požadavků poskytovatelů dotací.

Zaměstnanci obecního úřadu zajišťují přípravu, koordinaci a kontrolu procesu investiční výstavby, oprav a rekonstrukcí stávajícího majetku obce ve fázích projektové a inženýrské přípravy, realizace a ukončení projektů.

**Předběžná studie proveditelnosti** se nepřipravuje u žádných investičních projektů obce.

**Studie proveditelnosti** se zpracovává pouze u projektů financovaných z veřejných zdrojů-dotací EU (většina projektů obce však je spolufinancována z těchto dotačních programů). Studie proveditelnosti je součástí dotačního řízení. Zpracováním této studie bývá pověřena externí poradenská firma. Studie se zpracovává pouze jako nutná součást žádosti o dotaci, nepoužívá se jako nástroj k rozhodování o investicích. O realizaci investic už je rozhodnuto před zpracováním studie. Studie proveditelnosti se mimo dotačního řízení v obci nevyužívá především z důvodu vysokých nákladů na její zpracování a také kvůli velice hrubým odhadům nákladů, které studie podává a se kterými nelze dále detailněji pracovat.

**Struktura i obsah studií proveditelnosti projektů obce** sledují metodiku k daným dotačním programům. Studie se vypracovávají tak, aby byly splněny požadavky dané výzvy.

**Analýza nákladů a přínosů** projektů se v obci zpracovává, ale pouze jako součást projektové žádosti o dotace, ke svému účelu tj. k rozhodnutí, zda je projekt ve svém důsledku pro společnost přínosem či nikoli, se vůbec nevyužívá.

### 3.1.3. Financování projektů

Většina projektů obce je spolufinancována z různých dotačních programů.

**Tabulka 3.2.: Vybrané významné investiční akce obce od roku 2007.**

Název projektu		Rok dokončení	Celkové náklady (mil. Kč)	Z toho dotace (mil. Kč)	Dotace (v %)	Financování
1.	Snížení dopravních rizik v obci Velká Polom - IV.etapa	2010	3, 2	-	-	SFDI
2.	Modernizace a zkapacitnění mateřské školy ve Velké Polomi	2010	24,986	22,991	92,50	ROP
3.	Rekonstrukce části základní školy - budovy A ve Velké Polomi	2010	24,156	22,344	92,50	ROP
4.	Revitalizace víceúčelového zařízení - zázemí pro sportovce	2010	9,668	8,943	92,50	ROP
5.	Snížení dopravních rizik v obci Velká Polom - III.etapa	2009	2,374	1,871	78,82	SFDI
6.	Oprava objektu Obecního úřadu ve Velké Polomi	2009	2, 260	-	-	Rozpočet obce
7.	Oprava veřejného osvětlení ve Velké Polomi	2009	1,155	-	-	Rozpočet obce
8.	Stavební úpravy objektu soc. zařízení ulice Hradská čp. 207	2009	0,470	-	-	Rozpočet obce
9.	Prodloužení vodovodu pro sklad A ulice Hradská Velká Polom	2008	0,310	nezjištěno	nezjištěno	MMR
10.	Zvýšení bezpečnosti v obci Velká Polom	2008	0,440	-	-	Rozpočet obce
11.	Dodávka a instalace oken a dveří objektu Obecního úřadu VP	2008	0,515	-	-	Rozpočet obce
12.	Obnova zpevněných ploch v areálu Na Hradské Velká Polom	2007	1,787	nezjištěno	nezjištěno	MMR
13.	Cyklistická stezka v obci Velká Polom	2007	1,851	1,105	59,69	SFDI

*Zdroj: Obecní úřad Velká Polom, zpracování vlastní*

Obec Velká Polom je mimořádně úspěšná při získávání dotací ze strukturálních fondů. V roce 2010 byly schváleny žádosti o dotace pro čtyři projekty v celkové výši skoro 70 mil. Kč, což je pro malou obec výjimečné. Tyto projekty jsou uskutečňovány za pomoci prostředků Regionálního operačního programu Moravskoslezsko ROP MS (podporováno Evropským fondem pro regionální rozvoj). Projekty týkající se dopravy jsou dotovány ze státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI).

### 3.1.4. Úspěšnost projektů obce

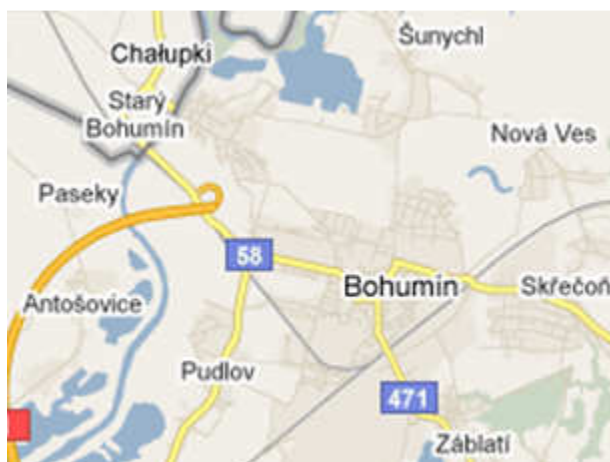
Všechny projekty obce realizované v minulých letech byly úspěšné, co se týče dodržení věcného rozsahu, harmonogramu i rozpočtu. Důvodem byly m.j. hrozby sankcí (obsaženy ve smlouvách) při porušení plánu ať už na straně obce či dodavatelů.

## 3.2. Střední obec- Bohumín

### 3.2.1. Souhrnné informace

**Bohumín** je město v okrese Karviná, v Moravskoslezském kraji. Nachází se v české části historického Těšínska, v Českém Slezsku. Bohumín hraničí ze severu s Polskem, od Ostravy je vzdálen asi 5 kilometrů. Protékají zde řeky Odra a Olše. Katastrální plocha je větší než 3000 hektarů. Žije zde necelých 23 000 obyvatel. V roce 1924 byl Bohumín povýšen na město. Okolní obce Nový Bohumín, Skřečoň, Pudlov, Starý Bohumín, Vrbice, Záblatí, Šunychl byly v roce 1973- 1974 připojeny k městu a vytvořily tak jeden celek.

Obrázek 3.2.: Městské části Bohumína



Zdroj: <http://maps.google.com/>

Tabulka 3.3.: Souhrnné informace

<b>Status:</b>	Město
<b>Typ města:</b>	Obec s rozšířenou působností
<b>ZUJ (kód obce):</b>	599051
<b>NUTS5:</b>	CZ0803599051
<b>LAU 1 (NUTS 4):</b>	CZ0803 - Karviná
<b>NUTS3:</b>	CZ080 - Moravskoslezský kraj
<b>NUTS2:</b>	CZ08 - Moravskoslezsko
<b>Obec s pověřeným obecním úřadem:</b>	Bohumín
<b>Obec s rozšířenou působností:</b>	Bohumín
<b>Katastrální plocha (ha):</b>	3 103
<b>Počet bydlících obyvatel k 1.1.2010:</b>	22 818
<b>Počet katastrů:</b>	7
<b>Počet územně technických jednotek:</b>	7
<b>Počet částí obce:</b>	7

Zdroj: [www.risy.cz](http://www.risy.cz)

### **Organizační struktura městského úřadu**

Městský úřad Bohumín je rozdělen na 10 odborů, a to Odbor dopravy, Odbor finanční, Odbor rozvoje a investic, Odbor majetkový, Odbor organizační, Odbor právní a živnostenský, Odbor sociální, Odbor stavební, Odbor školství, kultury a sportu, Odbor životního prostředí a služeb.

Proces přípravy a realizace investic spadá do kompetence odboru rozvoje investic:

Odbor rozvoje a investic

Odbor je dále členěn na oddělení, a to Oddělení rozvoje a územního plánování, oddělení Územní plánování a oddělení Dotace a strategický plán.

Odbor zajišťuje komplexní rozvojové aktivity města Bohumína a to jak v rámci samosprávy města, tak výkonem státní správy. V oblasti samostatné působnosti obce odbor zabezpečuje strategické a investiční plánování města – strategický plán, investiční koncepci, zpracování žádostí o dotace a jejich následnou administraci, přípravu a realizaci investičních akcí a rekonstrukcí pro město Bohumín. Odbor organizuje výběrová řízení na veřejné zakázky dle zákona č. 137/2006 Sb. (zákon o zadávání veřejných zakázek). V rámci státní správy zajišťuje odbor výkon územního plánování podle zákona č. 183/2006 Sb. (stavební zákon) a výkon památkové péče podle zákona č. 20/1987 Sb. (památkový zákon) a to pro správní území obce s rozšířenou působností Bohumín (města Bohumín a Rychvald). V neposlední řadě odbor zabezpečuje vydávání koordinovaných závazných stanovisek a koordinovaných stanovisek za Městský úřad Bohumín podle stavebního zákona.

#### **3.2.2. Investiční rozhodování v obci Bohumín**

**Návrh investic** Oblastní ani sektorové studie příležitostí pro identifikaci a podporu projektu se na úrovni města nezpracovávají. Návrh investic je určen především strategickým plánem rozvoje města, který byl vytvořen na začátku volebního období na základě analýz, potřeb občanů a průzkumů veřejného mínění (dotazníky, ankety) a byl projednán radou i zastupitelstvem města. Strategický plán vymezuje spíše oblasti rozvoje než konkrétní projekty. V plánu je vymezeno 60 bodů rozvoje města rozdělených do 4 tematických skupin zaměřených na rozvoj v oblasti estetizace města a vytváření zdravějšího prostředí (např. budování zeleně, zvelebování veřejných prostranství, zlepšení čistoty ovzduší), zvýšení bezpečnosti ve městě (protipovodňová opatření, dopravní bezpečnost), zvýšení kvality bydlení a života ve městě (regenerace panelových sídlišť, rozšíření kanalizace) a podporu

aktivního trávení volného času a vzdělávání (podpora občanských sdružení, stavba víceúčelové haly, cyklotrasy). Město Bohumín má zpracován také Integrovaný plán rozvoje města (IPRM)<sup>9</sup>, což je strategický dokument, který umožňuje městu získat podporu v rámci Integrovaného operačního programu (IOP) v oblasti intervence 5.2. - Zlepšení prostředí v problémových sídlištích, která je zaměřena na zlepšení kvality života v oblasti bydlení a zaměřuje se na revitalizaci prostředí problémových sídlišť a regeneraci bytových domů v těchto sídlištích. Zastupitelstvo města Bohumína také schválilo spolupráci s polskými střediskovými obcemi Gorzyce, Krzyzanowice, Zebrzydowice a Racibórz za účelem společných projektů realizovaných z prostředků Fondu mikroprojektů Euroregionu Těšínské Slezsko a Operačního programu přeshraniční spolupráce ČR PS 2007 - 2013 formou uzavírání Dohod o spolupráci nebo Prohlášení o partnerství. Operační program Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko 2007 - 2013 je jedním z operačních programů v rámci Cíle 3 - Evropské územní spolupráce a je pro něj z fondů EU vyčleněno cca 219,46 mil. EUR, které mají být z českých a polských národních veřejných zdrojů doplněny o 38,73 mil. EUR. OPSP ČR - Polsko se zaměřuje na zlepšení dopravní dostupnosti přeshraničního regionu, ochranu životního prostředí, podporu hospodářské spolupráce, podporu rozvoje přeshraniční infrastruktury i služeb cestovního ruchu, podporu vzdělávání, kulturních a společenských aktivit, spolupráci územních samospráv a dalších subjektů na obou stranách hranice

Dále byl vytvořen plán investičních akcí na dané volební období- Program rady města.

Na základě těchto strategických dokumentů jsou přesně vyspecifikovány konkrétní projektové záměry, které jsou projednávány komisí pro strategický rozvoj. Tato komise je tvořena vedoucími pracovníky odborů a dalšími experty. Externí projektové firmy vytvoří několik variant řešení daného investičního záměru, z nichž následně komise vybere nejvhodnější variantu. Pro tuto variantu je poté zpracována projektová dokumentace. V případě možností získání dotace je zpracována žádost o dotaci včetně studie proveditelnosti a dalších povinných příloh.

**Návrh investic pro příští rok** se řeší na schůzi rady města při sestavování rozpočtu, dále se posílá zastupitelstvu města ke schválení. Prioritou při výběru investic je především potřeba daného projektu a jeho soulad s cíly strategického plánu rozvoje města. Možnost získání dotací není rozhodující.

---

<sup>9</sup> IPRM zajišťuje koordinaci odvětvových a územních politik ve městech V programovém období 2007 - 2013 patří IPRM k nejvýznamnějším koordinačním mechanismům pro intervence Regionálních operačních programů (dále jen "ROP"). Tématických operačních programů (dále jen "TOP") a Integrovaného operačního programu (dále jen "IOP") cílených na rozvoj měst. Projekty zahrnuté v IPRM budou podpořeny zejména z ROP, v případě řešení problematiky bydlení z IOP a doplňkově i z TOP.

Také v Bohumíně je mnoho **projektů „v šuplíku“**, jde o projekty, u kterých nebyla schválena projektová žádost o dotaci a také projekty, které si na svou realizaci ještě chvíli počkají, jelikož jsou „nadstandardní“. Jedná se například o výstavbu nové sportovní haly pro sálovou kopanou, basketbal nebo házenou a projekt přestavby Národního domu na hotel, restauraci, kavárnu, taneční sál a muzeum. Rozpočet na jejich realizaci je tak vysoký (každý z nich cca 80 mil. Kč), že by si vyžádal téměř všechny roční výdaje na investice v Bohumíně (zhruba 100 mil. Kč). Bez dotace nechce město tyto projekty realizovat a čeká na vypsání vhodného dotačního titulu.

Při **přípravě a rozhodování o realizaci investic** dochází ke spolupráci odborů a dalších zainteresovaných stran. Odbor rozvoje a investic odbor zabezpečuje strategické a investiční plánování města – strategický plán, investiční koncepci, zpracování žádostí o dotace a jejich následnou administraci, přípravu a realizaci investičních akcí a rekonstrukcí pro město Bohumín. Tento odbor také organizuje výběrová řízení na veřejné zakázky. Odbor rozvoje a investic také využívá služeb externích firem, a to např. architektů, techniků nebo projektantů. Výjimečně zpracovávají žádosti o dotace externí firmy, a to v případě, že to vyžadují podmínky daného operačního programu nebo v případě výjimečného množství projektů, které dané pracovníce nejsou schopny zvládnout v daném termínu.

**Předběžná studie proveditelnosti** se nepřipravuje u žádných projektů města Bohumína.

**Studie proveditelnosti** se zpracovává pouze u projektů financovaných z evropských zdrojů či jiných dotačních programů, u kterých je její zpracování podmínkou získání dotace. Odbor rozvoje a investic zpracovává studii proveditelnosti v rámci dotačního řízení, ve výjimečných případech je zpracování zadáno externím poradenským firmám.

Studie se zpracovává pouze za účelem získání dotace, vůbec neslouží jako nástroj investičního rozhodování, dané projekty jsou schváleny dříve než se rozběhne dotační proces a vlastní zpracovávání studie proveditelnosti. Informace a data obsažená ve studii jsou pro projekty města v této fázi zbytečná. Plánovaný projekt byl vyhodnocen v předchozích fázích přípravy projektu, průzkumy a analýzy trhu byly provedeny v rámci zpracování strategických dokumentů, technické a technologické řešení je detailně popsáno v projektové dokumentaci, hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu u projektů města nemá smysl, jelikož většinou jde o projekty, jež jsou potřebné, ale předem se ví, že budou nevýdělečné. Nutnost zpracování studie je zde vnímáno jako zbytečná a nákladná byrokracie.

**Struktura studií proveditelnosti** zpracovaných městem Bohumín sleduje metodiku k daným dotačním programům (metodika Evropské komise).

**Analýza nákladů a přínosů projektů** se vypracovává pouze u projektů spolufinancovaných z evropských fondů, kde je její zpracování povinné pro získání těchto dotací. Jako nástroj rozhodování o smysluplnosti a udržitelnosti projektů se ale nepoužívá. U ostatních projektů, tj. u projektů financovaných z vlastních zdrojů, se tato analýza neprovádí vůbec.

### 3.2.3. Financování projektů

Město Bohumín se pravidelně snaží uspět v konkurenci žadatelů o dotace na spolufinancování svých rozvojových projektů z různých zdrojů, ať již z národních či ze strukturálních fondů Evropské unie. Touto oblastí se zabývá odbor rozvoje a investic, který každoročně podává přibližně padesát žádostí o dotace ze státního rozpočtu, státních fondů, rozpočtu Moravskoslezského kraje, nadací a také z fondů Evropské unie.

Ve městě je přibližně polovina investičních projektů hrazena z rozpočtu města a polovina je spolufinancována z evropských či jiných dotačních zdrojů. Pokud bychom brali v úvahu také investice do bytového fondu města, bylo by zhruba 60% projektů financováno z rozpočtu města a 40% projektů z dotací.

Mnoho projektů města je spolufinancováno z Integrovaného operačního programu (IOP) na základě Integrovaného plánu rozvoje města, dále z Regionálního operačního programu Moravskoslezsko (ROP), ze Státního fondu rozvoje bydlení a státního rozpočtu

**Tabulka 3.4.: Vybrané významné investiční akce města (nad 2mil.Kč) od roku 2007**

Název projektu	Rok dokončení	Celkové náklady (mil. Kč)	Z toho dotace (mil. Kč)	Dotace (v %)	Financování
1. Regenerace parku Petra Bezruče	2010/11	3,768	3,39	90,0	Operační program Životní prostředí
2. RPS lokalita Budoucnost-korzo + nároží	2010	2,482	2,11	85	IOP
3. Regenerace panelového sídliště ul. Mírová	2010	8 966	7,62	85	IOP
4. Dětské dopravní hřiště	2010	5,973	5,53	92,5	ROP
5. Cyklostezky trasy K, S, V	2010	12,592	11,65	92,5	ROP
6. Mírová 1015,1016, stavební úpravy	2010	17	nezjištěno	nezjištěno	IOP
7. Nerudova 1158, podstatné změny výtahu	2010	13	-	-	Rozpočet města



8.	ČSA 1053, výměna oken	2010	2 666	-	-	Rozpočet města
9.	St. Bohumín 45, oprava	2010	2, 021	-	-	Rozpočet města
10.	Šunychelská 951-956, výměna oken, oprava dveří, schránky, domofony, oprava schodů	2010	2, 166	-	-	Rozpočet města
11.	BMN, a.s. - zateplení pavilonu	2010	4 ,108	-	-	Rozpočet města
12.	kanalizace Na Výsluní	2010	2, 067	-	-	Rozpočet města
13.	modernizace škol II. - školní dvory	2010	6 ,509	-	-	Rozpočet města
14.	Ražanovský lesík	2010	8, 341	nezjištěno	nezjištěno	Spolufin. soukromým sektorem
15.	Centrum sociálních služeb Bohumín	2009	5,278	4,88	92,5	ROP
16.	Modernizace škol Bohumín	2009	9,641	8,92	92,5	ROP
17.	Stavební úpravy MŠ Nerudova	2009	5,115	4,00	78,2	Státní rozpočet
18.	Dostavba náměstí ve Starém Bohumíně	2009	39,432	7,15	18,1	Státní fond rozvoje bydlení
19.	Stavební úpravy Bohumínské městské nemocnice	2009	50,795	28,50	56,1	Státní rozpočet
20.	Regenerace panelového sídliště	2008	40,675	19,00	46,7	Státní rozpočet (MMR)
21.	Rekonstrukce bytových domů Jateční	2008	29,011	2,76	9,5	Program PANEL – dotace na úroky z úvěru
22.	Stavební úpravy Fitškolky	2007	6,050	5,50	90,9	Státní rozpočet
23.	Stavební úpravy hotelového domu na bytový dům	2007	77,417	47,30	61,1	Státní fond rozvoje bydlení
24.	Stavební úpravy centra Nového Bohumína	2007	44,325	31,80	71,7	Státní rozpočet
25.	Centrální parkoviště u vlakového nádraží	2007	10,300	8,00	77,7	Státní rozpočet

*Zdroj: Městský úřad Bohumín, zpracování vlastní*

### 3.2.4. Úspěšnost projektů obce

Většina projektů města bývá úspěšná, tj. bývá dosaženo požadovaných cílů ve věcné, časové a nákladové dimenzi. Je to dáno především opatrným plánováním projektu, u všech projektů se v harmonogramu prací počítá s dostatečnou rezervou. Pouze u absolutního minima projektů nebývá dosaženo stanoveného cíle ve stanoveném čase, a to důvodu nevhodného dodavatele, k čemu může dojít, jelikož město je často nuceno (na základě podmínek dotačního programu či z důvodu snížení nákladů) vybírat dodavatele především

podle ceny. Nicméně u úspěšnosti projektů není žádný rozdíl mezi dotačními a nedotačními projekty.

### 3.3. Velká obec- Opava

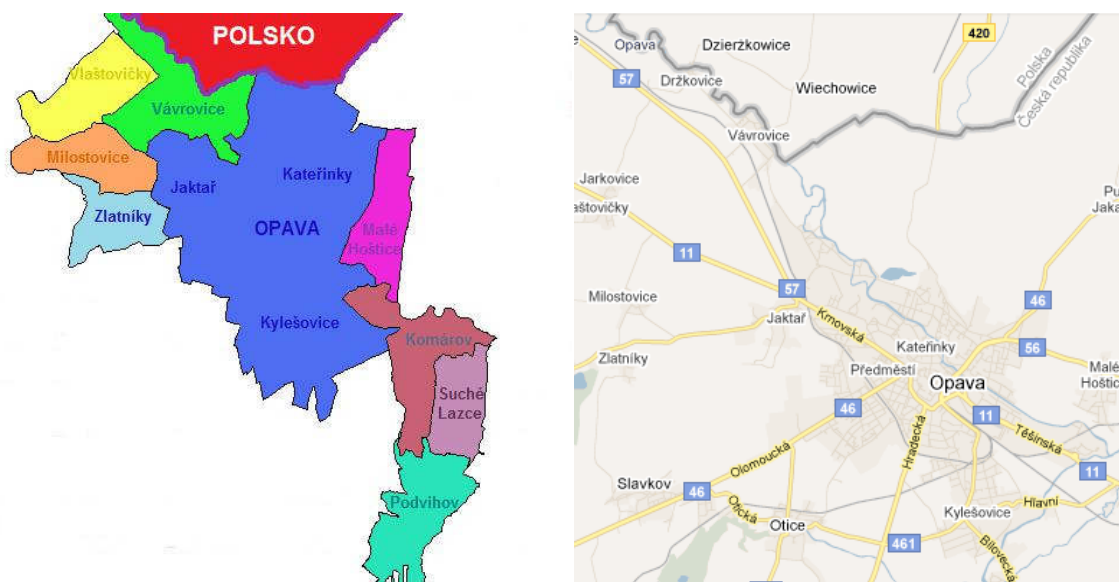
#### 3.3.1. Souhrnné informace

**Opava** je bývalé královské a zemské město. Od roku 1866, s malou pauzou v letech 1924 - 1945, statutární město. Dnes Opava náleží k Moravskoslezskému kraji. Město leží na řece Opavě, většina jeho území leží ve Slezsku. Město Opava má i s okolím okolo 70 000 obyvatel, samotné město má s městskými částmi asi 60 000 obyvatel.

Opava je územně členěným statutárním městem, jehož území se skládá z částí spravované přímo opavským magistrátem (Kateřinky u Opavy, Kylešovice, Opava-Město, Jakař, a část katastrálního území Opava-Předměstí) dále osmi samosprávných městských částí (Komárov, Malé Hoštice, Milostovice, Podvihov, Suché Lazce, Vávrovice, Vlašovičky, Zlatníky).

Od roku 2000 bylo magistrátem Opava zrealizováno 26 investičních projektů (nad 3mil. Kč) a 9 projektů nadále probíhá (viz příloha Investiční akce města Opava).

Obrázek 3.3.: Městské části Opavy



Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Opava-mestske-casti.jpg>, <http://maps.google.com/>

Tabulka 3.5.: Souhrnné informace

Status:	Statutární město
Typ města:	Okresní město
ZUJ (kód obce):	505927
NUTS5:	CZ0805505927
LAU 1 (NUTS 4):	CZ0805 - Opava
NUTS3:	CZ080 - Moravskoslezský kraj
NUTS2:	CZ08 - Moravskoslezsko
Obec s pověřeným obecním úřadem:	Opava

<b>Obec s rozšířenou působností:</b>	Opava
<b>Katastrální plocha (ha):</b>	9 061
<b>Počet bydlících obyvatel k 1.1.2010:</b>	58 440
<b>Počet katastrů:</b>	16
<b>Počet územně technických jednotek:</b>	18
<b>Počet částí obce:</b>	15
<b>PSČ:</b>	74601

*Zdroj: <http://www.risy.cz>*

### **Organizační struktura magistrátu města Opavy**

Magistrát města Opavy tvoří 15 odborů, a to Odbor dopravy, Odbor finanční a rozpočtový, Odbor hlavního architekta a územního plánu, Odbor informatiky, Odbor kontroly, Odbor majetku města, Odbor obecní živnostenský úřad, Odbor právní a organizační, Odbor přípravy a realizace investic, Odbor rozvoje města a strategického plánování, Odbor sociálních věcí, Odbor školství, Odbor vnitřních věcí, Odbor výstavby a Odbor životního prostředí.

Na proces přípravy a realizaci investic se podílí dva odbory, a to:

#### **1. Odbor rozvoje města a strategického plánování**

Tento odbor magistrátu zajišťuje celý proces týkající se dotačního řízení, tj. monitoruje možnosti získávání externích finančních zdrojů na projekty města (dotace), zajišťuje správné a úplné předložení projektových žádostí o dotaci, zaštiťuje činnosti vedoucí k podpisu dotačních smluv a ve spolupráci s příslušnými odbory magistrátu předkládá průběžné, závěrečné a monitorovací zprávy dle požadavků poskytovatelů dotací. Dále také koordinuje realizaci integrovaných plánů města, zajišťuje a zpracovává detailní informace o plánovaných projektech pro potřeby projektového řízení, zajišťuje proces zpracování koncepčních rozvojových dokumentů (strategický plán apod.) a posuzuje soulad projektů s rozvojovými plány města.

#### **2. Odbor přípravy a realizace investic**

Tento odbor zajišťuje přípravu, koordinaci a kontrolu procesu vlastní investiční výstavby města včetně oprav a rekonstrukcí většího rozsahu stávajícího movitého majetku ve fázích projektové a inženýrské přípravy, realizace a vyvedení dokončených staveb do majetku města.

### 3.3.2. Investiční rozhodování v obci Opava

**Návrh investic** Oblastní ani sektorové studie příležitostí pro identifikaci a podporu projektu se na úrovni města nezpracovávají. Návrh investic pro budoucí rok či roky je sestaven na základě havárií, nutných oprav, stížností a podnětů občanů, ale bere také v potaz strategii města a jeho integrované plány<sup>10</sup>. **Strategický plán** ekonomického a územního rozvoje Statutárního města Opavy pro období 2007 až 2020 vymezuje 5 prioritních oblastí rozvoje, a to:

1. Ekonomika
2. Infrastruktura
3. Lidé
4. Životní prostředí
5. Správa města a městských částí

*Ekonomika*, která řeší problematiku nedostatku kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, podporu začínajícím a malým a středním podnikům, rozvoj cestovního ruchu a okrajově i zemědělství. Prioritní oblast *Infrastruktura* se zaměřuje na řešení vnitřní i vnější dopravy. Dále je kladen důraz na technickou infrastrukturu (kanalizace, rozvoj ploch pro podnikání a bydlení a protipovodňová opatření). Třetí prioritní oblast *Lidé* řeší problematiku vzdělávání a zaměstnanosti, životních podmínek znevýhodněných obyvatel a zvyšování kvality života obyvatel v oblastech sportu, kultury a volnočasových aktivit. Čtvrtá oblast *Životní prostředí* je zaměřena na oblasti čistoty ovzduší, hluku, odpadů a zlepšování stavu přírody a krajiny. Velice důležité je i téma environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty. Pátá prioritní oblast *Správa města a městských částí* obsahuje návrhy na zjednodušení, zpřístupnění a zkvalitnění služeb veřejnosti a dalším stěžejním tématem je vytvoření fungující vnitřní i vnější komunikační strategie[8].

V Opavě byly připraveny dva **integrované plány rozvoje města**, a to *Integrovaný plán Přitažlivé město (ROP)*, pomocí tohoto dokumentu se město uchází o finanční prostředky z fondů EU, které jsou k dispozici v rámci ROP, konkrétně z prioritní osy 3 - Rozvoj měst, oblasti podpory 3.1 - Rozvojové póly regionu, kde dotace poskytuje úřad regionální rady. Druhým integrovaným programem je *Integrovaný Program rozvoje Statutárního města Opavy - BYDLENÍ (IOP)*, pomocí tohoto dokumentu město čerpá finanční prostředky na regeneraci veřejných prostranství na sídlišti Kateřinky a zároveň díky tomuto dokumentu mohou žádat o dotace i majitelé domů a bytů na sídlišti Kateřinky na zateplení domů a na rekonstrukce výtahů, tyto dotace jsou poskytovány centrem regionálního rozvoje. K přípravě

<sup>10</sup> rozvojový dokument, který se detailněji zaměřuje na rozvoj určité oblasti života občanů nebo na rozvoj určitého území

tohoto dokumentu byla vypracována podpůrná studie *Socioekonomická analýza sídliště Kateřinky v Opavě* [8].

Následně je vytvořen **registr potřebných investic**. Prioritou při výběru investic je nebytnost, nutnost opravy či řešení určité situace a dalším velice důležitým kritériem je možnost získání dotací ze strukturálních fondů. Návrh investic pro příští rok se řeší na schůzi rady města při sestavování rozpočtu, dále se posílá zastupitelstvu města ke schválení. K plánovaným investicím se také vyjadřuje investiční komise.

Při **přípravě a rozhodování o realizaci investic** dochází ke spolupráci odborů a dalších zainteresovaných stran např. architektů, techniků či expertů poradenských firem.

**Předběžná studie proveditelnosti** se nepřipravuje u žádných projektů města Opavy.

**Studie proveditelnosti** se zpracovává pouze u projektů financovaných z evropských zdrojů. Nicméně průměrně 90 % a pro rok 2011 dokonce plných 100% projektů města je financováno z dotačních fondů, takže téměř u všech projektů studie proveditelnosti zpracovaná je. Důvodem pro vysokou míru spolufinancovaných projektů v letošním roce je snaha města o vyčerpání maxima možných dotací, jelikož programovací období končí roku 2013.

Odbor rozvoje města a strategického plánování zpracovává studii proveditelnosti v rámci dotačního řízení, v případě náročných projektů je zpracování zadáno externím poradenským firmám. Studie se zpracovává spíše jako nutnost při financování z EU, nepoužívá se jako nástroj k rozhodování, o realizaci investic už je rozhodnuto před zpracováním studie. Studie poskytuje pouze hrubé odhady, je velice nepřesná a z těchto důvodů je její další použití velice limitováno. Časová ani finanční náročnost na přípravu, analýzu a vyhodnocení studie však v porovnání s rozsahem investic není vnímána jako vysoká. *Náklady na studii proveditelnosti* představují zanedbatelné náklady vzhledem k celkovým investičním nákladům (celkové investiční náklady v řádech milionů, desítek milionů Kč, zpracování studie proveditelnosti 50-100tis. Kč).

**Analýza nákladů a přínosů** se obdobně jako studie proveditelnosti zpracovává pouze u projektů financovaných z evropských zdrojů. Vzhledem k vysokému procentu projektů spolufinancovaných z těchto zdrojů, u většiny projektů tato analýza zpracovaná je. Informace a výsledky této studie se však k rozhodování o realizování či zamítnutí projektů nevyužívají. Analýza je zpracována pouze jako nutnost při dotačním řízení.

### 3.3.3. Financování projektů

Jelikož jsou pro Opavu zpracovány dva integrované plány rozvoje města, a to Integrovaný plán Přitažlivé měst a Integrovaný Program rozvoje Statutárního města Opavy - BYDLENÍ může se město ucházet o finanční prostředky z fondů EU, které jsou k dispozici v rámci ROP a IOP. Město také čerpá dotace ze státního rozpočtu, fondu soudržnosti a SFŽP.

Průměrně 90 % a pro rok 2011 dokonce plných 100% projektů města je spolufinancováno z veřejných (evropských) fondů.

**Tabulka 3.6: Vybrané významné investiční akce města (nad 3 mil. Kč) od roku 2007**

Název projektu	Rok dokončení	Celkové náklady (mil. Kč)	Z toho dotace (mil. Kč)	Dotace (v %)	Financování
1. 2. rekonstrukce divadla	2011	114,2	92,3	85	ROP MS (IPRM)
2. Dům umění	2011	132	nezjištěno	nezjištěno	ROP
3. Rybníček	2011	152,78	68,3	57	ROP MS (IPRM)
4. Tyršův stadion	2011	39,4	36,2	92	ROP MS (IPRM)
5. Vnitroblok ul. Ratibořská - Holasická - Grudova	2011	23,38	19,873	85	IOP (IPRM)
6. Zlepšení technických podmínek činnosti Slezského divadla v Opavě	2010	114,2	95,3	83	ROP (IPRM)
7. Rekonstrukce Domova pro matky s dětmi	2010	15,2	13,6	89	ROP MS (IPRM)
8. Regenerace vnitrobloku kina Mír	2010	7,4	6,8	92	ROP (IPRM)
9. Vnitroblok ul. A. Sovy	2010	12,4	10,54	85	IOP (IPRM)
10. Házenkářské hřiště a dětské hřiště A. Sovy 10, 12 v Opavě - Kateřinkách	2010	14,7	12,495	85	IOP (IPRM)
11. Městský hřbitov	2010	46,7	32	69	Státní rozpočet
12. Otický příkop	2010	65	44,4	68	Státní rozpočet
13. Vnitroblok Na Valech - Kolářská	2010	7,4	6,8	92	ROP
14. Areál Magistrátu na ulici Krnovské	2009	114,9	0	0	Rozpočet města
15. Obecní dům Opava	2009	132,3	75	64	ROP (IPRM)
16. Rekonstrukce MŠ Opava, Šrámkova	2008	16	9	56	Fond soudržnosti a SFŽP
17. Vnitroblok Lazebnická	2008	7,7	-	-	Rozpočet města
18. Cyklostezka Na Rybníčku - Englišova	2007	3,348	2,417	72	Státní rozpočet
19. Náměstí Osvoboditelů	2007	37,3	-	-	Rozpočet města
20. Podchod - žst. Opava Východ	2007	38,6	-	-	Rozpočet města

<b>21.</b>	Přestupní místo Janská,	2007	63,2	-	-	Rozpočet města
<b>22.</b>	Vnitroblok Drůbeží trh	2007	8,26	-	-	Rozpočet města
<b>23.</b>	Městské koupaliště	2007	100	-	-	Rozpočet města
<b>24.</b>	Smuteční obřadní síň	2007	69,7	-	-	Rozpočet města

*Zdroj: Magistrát města Opavy, zpracování vlastní*

### **3.3.4. Úspěšnost projektů obce**

Projekty města bývají ve většině případů úspěšné, to znamená, že bývá dosaženo definovaných cílů projektu (věcné hledisko) v předpokládaném čase (časové hledisko) a při dodržení předpokládaného rozpočtu projektu (finanční hledisko). A to následkem přísných, ale spravedlivých požadavků města na zhotovitele projektů a hrozby sankcí jak pro město (ze strany poskytovatele dotace), tak pro zhotovitele (ze strany města) při nedodržení smluvních podmínek.

Pouze výjimečně není dosaženo stanoveného cíle ve stanoveném čase, a to z důvodu nedodržení termínů ze strany zhotovitele. V takovém případě dochází ke smluvně dohodnutému sankčnímu plnění.



#### 4. Zhodnocení investičního procesu v malé, střední a velké obci

Příprava a realizace investic v obcích zahrnuje řadu stejných či obdobných činností, pouze v několika aspektech se tento proces v obcích liší, a to v závislosti na velikosti obce, její organizační struktuře a dalších faktorech.

**Před-investiční fáze projektů** v obcích zahrnuje identifikaci investičních příležitostí formou vytváření *rozvojových, strategických a koncepčních dokumentů*, např. strategických plánů či integrovaných plánů rozvoje města. Poté následuje výběr konkrétních projektu za účasti rady, zastupitelstva a příslušných komisí či výborů. Málokdy se provádí detailní analýza variant projektu. Zastupitelstvo projedná, rozhodne a schválí jednu variantu projektu, pro kterou se zpracuje projektová dokumentace, případně žádost o dotaci a projekt se realizuje.

V případě dotačního řízení a s ním spojeného požadavku na zpracování *studie proveditelnosti* a dalších povinných příloh, se tyto dokumenty vypracují. Pokud to ale není požadavek operačního programu a podmínka projektové žádosti, studie proveditelnosti se nezpracovává. Tato studie se v obcích prakticky vůbec nevyužívá k celkovému vyhodnocení projektového záměru a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí, jelikož v době zpracování této studie je už o realizaci projektu dávno rozhodnuto a projekt je dávno schválen zastupitelstvem.

*Studie příležitosti* ani předběžné *studie proveditelnosti* se nezpracovávají vůbec, ani se nevyužívají žádné sektorové či regionální studie příležitostí.

## 4.1. Investiční proces v obcích

### 4.1.2. Investiční rozhodování v obcích

**Návrh investic** v obcích se sestavuje na základě nutnosti oprav, podnětů občanů, ale také na základě strategií, koncepcí a integrovaných plánů rozvoje. Města Opava a Bohumín mají zpracovány IPRM, jelikož **pro města nad 50 tis. obyvatel (Opava)** je IPRM podmínkou, aby mohla čerpat prostředky v rámci urbánní prioritní osy/oblasti podpory ROP. Předkladateli IPRM pro oblast intervence 5.2 IOP (Zlepšení prostředí v problémových sídlištích mohou být **města nad 20 tis. obyvatel**, bez předložení IPRM nebudou moci prostředky z této oblasti intervence čerpat. (Opava i Bohumín). **Města do 50 tis. obyvatel** mohou čerpat prostředky OP prostřednictvím IPRM jen pokud to pravidla tohoto OP umožňují. [9]

Opava má zpracovány dva IPRM, a to Integrovaný plán Přitažlivé město, v rámci kterého může čerpat prostředky z ROP a Integrovaný Program rozvoje Statutárního města Opavy-BYDLENÍ, v rámci kterého může město čerpat prostředky z IOP pro oblast intervence 5.2. Bohumín má zpracován pouze jeden IPRM, a to Integrovaný plán rozvoje města Bohumína, v rámci kterého může čerpat prostředky z IOP, jelikož jde o město nad 20 tis obyvatel, ale do 50tis obyvatel. Velká Polom nemá tedy zpracován žádný IPRM jelikož má pouze 1776 obyvatel.

Dalším kritériem při tvorbě návrhu investic je tedy možnost získání dotací na dané projekty.

**Návrh investic pro následující rok** se řeší na schůzi rady obce a následně je schválen zastupitelstvem obce. K plánu investic se vyjadřuje také investiční komise.

Ve všech obcích dochází při přípravě i při realizaci investic ke spolupráci s externími institucemi, ale je rozdíl do jaké míry. V malé obci- Velké Polomi dochází ke spolupráci ve všech fázích přípravy a realizace investičních akcí, jelikož v malé obci a při dané organizační struktuře není možné zabezpečovat celý tento proces vlastními silami. Čím větší obec, tím méně je nutno oslovovat externí firmy, jelikož ve větších obcích je odlišná organizační struktura úřadu a více odborníků.

V malé obci je za **proces přípravy a realizace investic** zodpovědná starostka, případně místostarosta obce. V Bohumíně je tento proces svěřen odboru rozvoje a investic. V Opavě se touto oblastí zabývají dva odbory, a to odbor rozvoje a strategického plánování, který je zodpovědný za zpracování koncepčních rozvojových dokumentů a proces dotačního řízení a odbor přípravy a realizace investic zajišťuje proces vlastní investiční výstavby města.

**Studie příležitostí** se v obcích nezpracovává. Její účel do jisté míry nahrazují koncepční rozvojové dokumenty, které všechny obce zpracovány mají a které poskytují popis příležitostí a podmínek pro projekty, kompletní informace o zdrojích, místních podmínkách, podnikatelském prostředí a dalších faktorech ovlivňujících realizaci projektů.

**Předběžná studie proveditelnosti** se také nevypracovává u žádné z obcí. Tato studie má sloužit jako podklad pro rozhodování, zda se má pokračovat v přípravě projektu nebo se má návrh zamítnout, ale v obcích bývají návrhy projektů řešeny na zasedání rady obce, zastupitelstva a na schůzích investičních komisí a jako podklad pro rozhodování o projektu slouží jiné podpůrné studie či průzkumy.

**Studie proveditelnosti** se sice v obcích zpracovávají, ale pouze jako povinná součást projektové žádosti o dotaci. Účelem zpracování studie proveditelnosti má být celkové vyhodnocení projektového záměru rozpracováním ekonomických, finančních, manažerských a dalších aspektů projektu. Tato studie by měla poskytovat všechny informace potřebné pro realizaci projektu, což sice studie poskytuje, ale v obcích ji jako nástroj před-investiční přípravy a rozhodování o proveditelnosti projektů nevyužívají. Studie proveditelnosti bývají zpracovány samoučelné pouze za účelem získání dotací.

**Struktura studie proveditelnosti** zpracovávaných obcemi sleduje metodický pokyn daného dotačního programu pro zpracování studie proveditelnosti a ekonomické analýzy, tedy metodiku Evropské komise. Tato metodika se mírně liší od struktury studie navrhované metodologií UNIDO.

Při spolufinancování z ROP Moravskoslezsko záleží na výši celkových výdajů na projekt. Pokud jsou výdaje vyšší než 10 mil. Kč zpracovává se *Základní studie proveditelnosti*. Pokud jde o projekty, jejichž celkové výdaje jsou menší nebo rovny 10 mil. Kč a projekty předkládané v rámci vybraných oblastí podpory (1.2, 1.4 , 2.4 a 2.1.4, 2.2.3 a 2.2.4) bez ohledu na výši celkových výdajů zpracovává se *Zjednodušená studie proveditelnosti*.

**Tabulka 4.1.: Porovnání struktury studie proveditelnosti dle metodologie UNIDO a ROP II MS**

	<b>Základní studie proveditelnosti (ROP II MS)</b>	<b>Zjednodušená studie proveditelnosti (ROP II MS)</b>	<b>Studie proveditelnosti (UNIDO)</b>
1	Obsah	Obsah	Souhrnný přehled výsledků studie

2	Úvodní informace	Úvodní informace	Lidské zdroje
3	Strukturované vyhodnocení projektu	Výchozí stav (nulová varianta), odůvodnění realizace projektu	Podnikatelské prostředí
4	Popis podstaty projektu	Popis projektu	Lokalizace a environmentální aspekty
5	Marketingová analýza	Marketingová analýza	Analýza trhu a marketingový koncept
6	Management projektu	Management projektu	Požadavky na vstupy a zařízení
7	Technické a technologické řešení projektu	Technické a technologické řešení projektu	Organizace a řízení
8	Potřeba a zajištění dlouhodobého a oběžného majetku	Potřeba a zajištění dlouhodobého a oběžného majetku	Realizace projektu
9	Finanční plán	Finanční plán	Finanční a ekonomická proveditelnost
10	Hodnocení finanční efektivity projektu	Řízení rizik	-
11	Ekonomická analýza projektu	Podrobné závěrečné zhodnocení projektu	-
12	Analýza citlivosti a řízení rizik	Seznam příloh	-
13	Podrobné závěrečné hodnocení projektu	-	-
14	Seznam příloh	-	-

Obsahově jsou si obě navrhované struktury velice podobné. Osnova studií zpracovaných dle metodického pokynu pro zpracování studie proveditelnosti a ekonomické analýzy CBA Regionálního operačního programu NUTS II Moravskoslezsko 2007-2013 je více členěná, je podrobnější. Rozdíl ve struktuře je dán především rozdílným zaměřením projektů. Metodologie UNIDO je zaměřená na podnikatelské průmyslově zaměřené investiční akce v rozvojových zemích světa. Kdežto ROP Moravskoslezsko je zaměřen na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu včetně modernizace prostředků veřejné dopravy, na podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, regenerace brownfields pro budoucí neprůmyslové využití a zlepšování podmínek k životu ve městech a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury [10]. Vyhodnocuje tedy záměry veřejných projektů

## **Základní studie proveditelnosti- Osnova a popis jednotlivých kapitol a podkapitol:**

1. Obsah
2. Úvodní informace
3. Strukturované vyhodnocení projektu
4. Popis podstaty projektu
  - a. Výchozí stav – nulová varianta
  - b. Stav po realizaci – investiční varianta, etapy projektu
  - c. Popis cílových skupin a identifikace všech dopadů projektu (v číselném/slovním vyjádření) na jednotlivé cílové skupiny, včetně způsobu, jakým byly tyto hodnoty získány.
  - d. Popis jednotlivých klíčových aktivit projektu
  - e. Časový harmonogram realizace – podle aktivit
5. Marketingová analýza
  - a. Analýza makroprostředí; analýza konkurence, substitutů; segmentace, definování cílové skupiny
  - b. Analýza odhadu poptávky na základě primárních či sekundárních (terciárních) dat
  - c. Marketingový mix v návaznosti na předchozí analýzy
6. Management projektu
7. Technické a technologické řešení projektu –odůvodnění zvolené technologie a investic plánovaných v projektu, popis metody hodnocení variant řešení projektu
8. Potřeba a zajištění dlouhodobého a oběžného majetku
9. Finanční plán – dle doporučeného časového horizontu pro daný typ projektu,
  - a. Popis výdajů projektu v jednotlivých fázích – detailní popis každé položky rozpočtu
  - b. Popis zdrojů financování (krytí) projektu v jednotlivých fázích – popis zdrojů financování, které budou využity ke krytí výdajů projektu v jeho jednotlivých fázích, včetně bližších informací o každém zdroji
  - c. Plán průběhu příjmů a výdajů – v této části kapitolce obsaženo vyčíslení výše příjmů a výdajů v jednotlivých obdobích projektu.
  - d. Plán průběhu cash-flow v jednotlivých fázích –
  - e. Finanční udržitelnost projektu – slovní popis udržitelnosti projektu v investiční a provozní fázi na základě plánu průběhu cash-flow
10. Hodnocení finanční efektivnosti projektu
  - a. Obecná východiska – při rozhodování o délce referenčního období, zohlednění inflace a výši diskontní sazby

b. Vstupy – hlavními vstupními údaji pro provedení finanční analýzy projektu jsou údaje z finančního plánu. Pro výpočet se však používají hodnoty vyčíslené pro rozdílovou variantu (rozdíl mezi investiční a nulovou variantou).

c. Zbytková hodnota investice

d. Výpočet kritériálních ukazatelů - výpočet kritériálních ukazatelů finanční analýzy,:

- finanční čistá současná hodnota (FNPV);
- finanční vnitřní výnosové procento (FRR); index rentability (FNPV/I);
- diskontovaná doba návratnosti;

e. Zhodnocení výsledků – slovní zhodnocení dosažených výsledných hodnot kritériálních ukazatelů finanční analýzy

## 11. Ekonomická analýza projektu

a. Obecná východiska – při rozhodování o délce referenčního období, zohlednění inflace a výši diskontní sazby

b. Vstupy – vstupem jsou údaje použité pro finanční analýzu

c. Vymezení hlavních socioekonomických nákladů a přínosů (dále jen „C&B“)

d. Převedení ocenitelných C&B na finanční toky

e. Popis a kvantifikace neocenitelných C&B – tyto C&B jsou slovně okomentovány, kvantifikovány a uvedeno vyjádření, proč nebyly zahrnuty do výsledného cash flow

f. Výpočet kritériálních ukazatelů –výpočet kritériálních ukazatelů ekonomické analýzy:

- ekonomická čistá současná hodnota
- ekonomické vnitřní výnosové procento
- diskontovaná doba návratnosti;

g. Zhodnocení výsledků – slovní zhodnocení dosažených výsledných hodnot kritériálních ukazatelů ekonomické analýzy

## 12. Analýza citlivosti a řízení rizik –provedeny tyto kroky:

a. stanovení klíčových proměnných;

b. výpočet kritériálních ukazatelů finanční a ekonomické analýzy pro jednotlivé změny;

c. výpočet procentní změny výsledného ukazatele a určení citlivosti;

d. zhodnocení dosažených výsledků a vyčlenění proměnných s vysokou citlivostí;

Provedení následujících kroků:

a. uvedení a popis smysluplných způsobů k eliminaci změn proměnných, které byly v analýze citlivosti posouzeny jako nejcitlivější; uvedení a smysluplný popis způsobů a opatření k eliminaci těchto dalších rizikových faktorů;

13. Podrobné závěrečné hodnocení projektu

14. Seznam příloh [17]

### **Zjednodušené studie proveditelnosti-** Osnova a popis jednotlivých kapitol a podkapitol

1. Obsah

2. Úvodní informace – žadatel, zpracovatel, použité podklady, datum zpracování

3. Výchozí stav (nulová varianta), odůvodnění realizace projektu

4. Popis projektu (investiční varianta) a jeho aktivit, etapy (fáze) projektu, analýza cílových skupin, časový harmonogram realizace. Veškeré očekávané dopady projektu (v číselném / slovním vyjádření) na cílové skupiny, včetně způsobu, jakým byly tyto hodnoty získány

5. Marketingová analýza

a. Analýza makroprostředí; analýza konkurence, substitutů; segmentace, definování cílové skupiny

b. Analýza odhadu poptávky na základě primárních či sekundárních (terciárních) dat

c. Marketingový mix v návaznosti na předchozí analýzy

6. Management projektu

7. Technické a technologické řešení projektu, odůvodnění zvolené technologie a investic plánovaných v projektu – popis metody hodnocení variant řešení projektu

8. Potřeba a zajištění dlouhodobého a oběžného majetku

9. Finanční plán – u investičních projektů na dobu 5 let od finančního ukončení projektu (u malých a středních podniků na dobu 3 let), u neinvestičních projektů na dobu realizace projektu.

a. Popis výdajů projektu v jednotlivých fázích – detailní popis každé položky

b. Popis zdrojů financování (krytí) projektu v jednotlivých fázích – popis zdrojů financování, které budou využity ke krytí výdajů projektu v jeho jednotlivých fázích, včetně bližších informací o každém zdroji

c. Plán průběhu příjmů a výdajů – vyčíslení výše příjmů a výdajů v jednotlivých obdobích projektu.

d. Plán průběhu cash-flow v jednotlivých fázích

e. Finanční udržitelnost projektu – slovní popis udržitelnosti projektu v investiční a provozní fázi na základě plánu průběhu cash-flow v těchto fázích

#### 10. Řízení rizik

- a. identifikace rizikových faktorů a jejich rozčlenění podle fází projektu;
- b. uvedení a smysluplný popis způsobů a opatření k eliminaci těchto dalších rizikových faktorů.

#### 11. Podrobné závěrečné zhodnocení projektu

#### 12. Seznam příloh [17]

*Metody ekonomického hodnocení* se používají stejné jak podle metodologie UNIDO, tak podle metodického pokynu pro zpracování studie proveditelnosti a ekonomické analýzy ROP Moravskoslezsko, a to:

- ekonomická čistá současná hodnota
- ekonomické vnitřní výnosové procento
- diskontovaná doba návratnosti

Metody ekonomického hodnocení si kladou za cíl měřitelně prokázat, jaké jsou užitky a náklady různých variant rozhodnutí a na základě toho vybrat ty projekty nebo činnosti, které jsou schopné nejlépe přispět k růstu společenského blahobytu. V praxi se jejich využíváním nesetkáváme příliš často. Ukazatele jsou sice vypočítány a vyhodnoceny dle požadavků daného programu, ale na rozhodnutí realizovat či nerealizovat projekt to nic nemění. Jedním z důvodů je charakter veřejných projektů. Většina veřejných projektů se nerealizuje s předpokladem výnosnosti či návratnosti, ale z důvodu uspokojení veřejných potřeb. Dalším důvodem je, že v oblasti veřejné správy jde o rozhodnutí primárně „politická“, činěná volenými zástupci občanů a stanoviska odborníků by je neměla nahrazovat.

**Analýzy nákladů a přínosů (CBA)** se v obcích zpracovávají, ale také pouze za účelem získání dotací, jako povinná součást projektové žádosti o dotaci. Tyto CBA sledují osnovu předepsanou daným dotačním programem. U projektů financovaných pouze z rozpočtu obcí se o jejím zpracování ani neuvažuje, jelikož jde o další náklady s projekty spojené a další nutnou administrativu. A informace, které tato analýza poskytuje a které mají sloužit pro posouzení smysluplnosti, financovatelnosti a udržitelnosti projektu, jsou pro obce ve fázi projektové přípravy už zbytečné, jelikož o realizaci projektu, je rozhodnuto dříve než se tato analýza zpracuje.



#### 4.1.2. Financování projektů

Použití různých zdrojů financování veřejných projektů se v obcích značně liší v závislosti na konkrétních podmínkách daných dotačními fondy, velikosti obce, poloze obce (např. příhraniční obec) a tématice investičních projektů.

Města a obce čerpali finanční prostředky především z regionálních operačních programů, z Operačního programu životní prostředí, z Integrovaného operačního programu, operačních programů přeshraniční spolupráce a ze státního rozpočtu a státních fondů.

**Tabulka 4. 2.: Zdroje spolufinancování a podíl spolufinancovaných projektů obce**

Název obce	Zdroje spolufinancování	Podíl spolufinancovaných projektů
<b>Velká Polom</b>	ROP, SFDI, MMR	60-70%
<b>Bohumín</b>	ROP, IOP, OPŽP, Státní fond rozvoje bydlení, Státní rozpočet	40-60%
<b>Opava</b>	ROP, IOP, SFŽP, Fond soudržnosti, Státní rozpočet	70-100%

*Pozn.: Podíl spolufinancovaných projektů (od r. 2007) byl určen odhadem odborných pracovníků obcí*

V následující **-Investiční fázi** je vytvořena právní, finanční a organizační základna realizace projektu, zpracována projektová dokumentace (bývá zpracována dříve než studie proveditelnosti), realizuje se výběrové řízení na dodavatele, získají se pozemky a probíhá vlastní výstavba, následně kolaudace a záběhový provoz.

K vážným problémům v této fázi investičního procesu dochází pouze výjimečně, jelikož s dodavateli jsou uzavírány smlouvy hrozící tvrdými sankcemi v případě nedodržení předmětu zakázky.

#### 4.1.3. Úspěšnost projektů obcí

Většina projektů obcí realizovaných v minulých letech byla úspěšná tzn., bylo dosaženo stanovených cílů ve věcné, časové (splněn harmonogram projektu) i nákladové dimenzi (dodržení rozpočet). A to z důvodů obezřetného plánování projektů (obce stanovily dostatečné rezervy), z důvodů přísných požadavků na dodavatele a z důvodu hrozby sankcí při porušení smluvních podmínek jak pro obce (ze strany poskytovatele dotací), tak i pro dodavatele (ze strany města).

Pouze u minima projektů není dosaženo stanoveného cíle, a to většinou z důvodů na straně dodavatelů. Nutno podotknout, že obce jsou často nuceny vybírat své dodavatele na základě ceny, což se může projevit na jejich odbornosti, v nižší kvalitě díla či zpoždění vůči plánu.

Co se týče podílu úspěšnosti projektů, není žádný rozdíl mezi obcemi, ani mezi dotačními a nedotačními projekty.

## 4.2. Zhodnocení investičního procesu

**Kvalifikovaný proces přípravy projektu a investičního rozhodování municipality** by měl sledovat tento scénář:

1. Idea projektu (projekty by měly vycházet ze strategických dokumentů a programů).
2. Bližší stručný popis projektu (studie příležitostí – seznam projektů).
3. První selekce projektů.
4. Předběžné ekonomické hodnocení části projektů (předběžná studie proveditelnosti, hrubá

CBA, ...).

5. Seřazení projektů podle efektivnosti a šance získat na projekt finanční zdroje (včetně dotačních).
6. Druhá selekce projektů.
7. Dopracování projektu a hodnocení preciznější formou.
8. Optimalizace řešení projektu z hlediska efektivity i bodovaných aktivit.
9. Zpracování finálních studií pro své rozhodnutí a pro účel dohody s poskytovateli dotace, investory, bankami apod.

**Obvyklý proces přípravy projektu municipality** je však následující:

1. Idea projektu (velmi omezený počet alternativ)
2. Iracionální pohled na projekt a vyvolání místního nadšení pro projekt.
3. Hledání zdrojů financování.
4. Snaha uvést do souladu projekt s aktivitami podporovanými dotačním titulem.
5. Zpracování žádosti o dotaci a studií coby povinných příloh pouze s ohledem na pozitivní prezentaci projektu.
6. Lokální podpora projektu bez ohledu na socioekonomické výstupy investice.

K určité iracionalitě veřejné volby přispívá i samotný volební cyklus. Před volbami se řada obecních zastupitelů snaží činit kroky s viditelným byť krátkodobým efektem. Často je potom důležitějším kritériem pro rozhodování samotná realizace „jakéhokoli“ projektu a získání dotačních prostředků než očekávaný přínos projektu pro danou obec, region, kraj či stát.

Rozdíl mezi doporučeným a praktikovaným postupem je především ve využití kritéria efektivnosti vynaložených zdrojů a tedy očekávaných dopadů projektu na společnost a nikoli kritéria šance získat na projekt zdroje. Dalším významným rozdílem je seznam počátečních nápadů a minimalizace opomenutých příležitostí a postupné zužování počtu aktuálně

porovnávaných a hodnocených projektů v průběhu přípravy. Důvod pro tuto redukci, která předchází finálnímu zpracování studií a hodnocení, je nákladnost přípravy projektu samotného.

Lze očekávat, že do úrovně ideje projektu bude dovedeno více akcí, než do úrovně předběžné studie proveditelnosti (předběžná studie proveditelnosti), ale jen nejmenší počet (nejuzší výběr) projektů bude zpracován do nejmenších podrobností. Podrobnost a důkladnost přípravných a hodnotících studií determinují samozřejmě také faktory ceny přípravy a času, který je na přípravu k dispozici. I zde platí, že ve svém souhrnu musí být efekt přípravy projektu kladný a vložené zdroje do hodnocení investice musí být nižší než výstupy z hodnocení plynoucí. Čím větší je projekt, tím preciznější a obvykle také nákladnější přípravu vyžaduje. Časté je odvozování ceny zpracování jednotlivých studií od velikosti investičního projektu. Existuje však celá řada projektů náročných na velikost potenciálních dopadů resp. čistých hotovostních toků v provozu, aniž by byl projekt náročný investičně, proto nemusí být vždy samotný údaj o předpokládané proinvestované částce tím hlavním.

V následujících obdobích lze očekávat posun k efektivnějšímu systému hodnocení investic na úrovni obcí, a to na základě následujících faktorů:

- Stabilní systém rozdělování dotací využívající ekonomických podkladů hodnotících investici alespoň jako dílčí kritérium pro přidělení dotace.
- Kvalifikační aktivity (školení) zpracovatelů a žadatelů (tedy na straně investorů) zejména v oblasti hodnocení investičních projektů veřejného sektoru.
- Kvalifikační aktivity (školení) hodnotitelů žádostí a studií (na straně poskytovatele dotace).
- Kultivace nákupních praktik municipalit (zejména v oblasti nákupu expertních a analytických služeb).
- Faktor dostatečně dlouhého času fungování nastoleného a vynucovaného systému bez koncepčních změn (umožňuje subjektům přizpůsobit se a zareagovat na nové podmínky).
- Průhledný a schématický kontrolní systém, který zajistí ověření dodržení účelu využití poskytnutých veřejných prostředků ex post a alespoň z části docílí kvalitu přípravy projektu v průběhu žádosti – ex ante.

Zmíněné faktory působí na racionalizaci procesu ze třech stran. Tou první je poskytovatel prostředků, který zajišťuje pravidla pro poskytování finančních zdrojů (dotací), ale i pravidla kontrolního charakteru a postihu v případě nedodržení podmínek poskytnutí. Druhou stranou je samozřejmě sám investor – municipalita, který si musí uvědomit potenciální problémy a

důsledky nekvalitní přípravy projektu. Zároveň by měl být schopen díky vyšší kvalifikaci i lépe nakupovat služby s přípravou projektu související. Třetí skupinou subjektů, které napomohou díky zmíněným bodům urychlení, jsou poradenské firmy pro veřejný sektor, jejichž kvalita bude muset ještě vyrůst, které se také dopouštějí doposud řady chyb a ne vždy od nich tedy své klienty ochrání.

Každá ze stran by však měla být přirozeně motivována pro zefektivnění svého počínání využíváním příslušných ekonomických studií.

Pro investora (municipalitu, kraj, stát, EU) ekonomické studie:

- Podávají informace a výhled na dopady realizované akce na jeho obec, sdružení obcí, kraj, podnik apod.

- Podávají informace o efektivitě jím vydaných prostředků do daného projektu.

- Podávají informace o realizovatelnosti a udržitelnosti projektu a verifikují očekávané dopady.

- Umožňují seřadit jeho investiční alternativy podle efektivnosti.

- Zvyšují průměrnou efektivnost jeho investičních aktivit a snižují pravděpodobnost „government failures“ (vládních selhání) na jeho úrovni rozhodování.

Pro poskytovatele dotace (kraj, stát, EU) ekonomické studie:

- Podávají informace o efektivitě (zhodnocení) vložených dotačních prostředků do daného projektu.

- Podávají informace o realizovatelnosti a udržitelnosti projektu a tedy snižují pravděpodobnost zbytečného vynaložení dotace.

- Zvyšují průměrnou efektivitu veřejných výdajů a snižovat pravděpodobnost „government failures“ (selhání veřejné volby).

- Pro privátní poradenské firmy:

- Představují zajímavý nový produkt a tedy potenciální objem zakázek.

- Pro ostatní subjekty:

- Snižují investiční riziko poskytovateli ostatních finančních zdrojů (věřitelům projektu).

- Poskytují racionalizaci argumentace vůči voličům daného municipálního subjektu apod. [7]

## 5. Závěr

Rozhodnutí o přijetí či zamítnutí investičního projektu a jeho realizace představují velkou zodpovědnost vůči celkovému rozvoji obce. Proto by tomuto rozhodnutí mělo předcházet důkladné posouzení všech aspektů plánované investice, souladu projektu se strategickými plány města a poté by měla následovat důkladná příprava. To platí především u dlouhodobých investic.

Cílem mé práce bylo zjistit jaké nástroje a metody investičního rozhodování jsou aktuálně používány v obcích, porovnat tyto praktiky s postupy doporučovanými teorií investičního rozhodování a také vyhodnotit rozdíly v metodách investičního rozhodování a přípravy investic v obcích podle jejich velikosti.

Na základě stanoveného cíle jsem provedla řízený průzkum ve třech vybraných obcích Moravskoslezského kraje. Za kritéria pro výběr obcí byl stanoven počet obyvatel a status obce. Prostřednictvím konzultací na příslušných odborech magistrátu a na obecním úřadě jsem vyhodnotila používané nástroje a metody investičního rozhodování a proces přípravy projektů v jednotlivých obcích. Následně jsem tyto postupy porovнала v závislosti na velikosti obce a dále je porovнала také s teoretickými doporučovanými přístupy. Svou práci jsem zakončila zdůvodněním nalezených rozdílů a zjištění, a nastíněním pravděpodobného budoucího vývoje v této oblasti.

Diplomová práce je koncipována do tří základních částí. První část shrnuje základní teoretické poznatky týkající se přípravy a hodnocení investičních projektů. Jelikož nosnou část hodnocení investičních projektů představují předinvestiční studie a analýza nákladů a přínosů, podává práce detailní popis těchto nástrojů. Kapitola je zakončena popisem možných způsobů financování projektů obcí.

Druhá část popisuje proces investičního rozhodování a přípravy projektů, a to v malé, střední a velké obci. Po souhrnných informacích o obci následuje popis předinvestiční fáze od návrhu investic přes preinvestiční studie až k financování a úspěšnosti projektů v jednotlivých obcích.

Třetí část se zabývá zhodnocením investičního procesu v obcích, jeho srovnáním, vyhodnocením a zdůvodněním použitých metod a přístupů investičního rozhodování a přípravy projektů. Analýza postupů hodnocení těchto investičních projektů byla zpracována na základě vzájemné konfrontace nástrojů a metod uplatněných jednotlivými obcemi a také jejich konfrontace s postupy doporučovanými teorií investičního rozhodování.

Předinvestiční fáze projektů v obcích zahrnuje identifikaci investičních příležitostí formou vytváření rozvojových, strategických a koncepčních dokumentů, Poté následuje výběr konkrétních projektu za účasti rady, zastupitelstva a příslušných komisí či výborů. Zastupitelstvo schválí jednu variantu projektu, pro kterou se zpracuje projektová dokumentace, případně žádost o dotaci a projekt se realizuje.

Předinvestiční studie ani CBA se účelově nezpracovávají v žádné z obcí. Tyto dokumenty jsou vyhotoveny pouze u projektů spolufinancovaných z evropských fondů, u kterých je jejich předložení povinnou součástí projektové žádosti o dotaci. Ale ani v těchto případech se studie nevyužívají k svému účelu, tj. k vyhodnocení a posouzení proveditelnosti, smysluplnosti, financovatelnosti a udržitelnosti projektů a k rozhodování o jejich realizaci, úpravě či zamítnutí. Studie a analýzy se zpracovávají ve fázi přípravy projektu, kdy je o jejich realizaci dávno rozhodnuto a výsledky studií nemají na realizaci, úpravu či zamítnutí projektů žádný vliv. Jsou pouhou povinnou součástí žádosti o dotace, ale neslouží jako nástroj rozhodování.

Proces přípravy projektu a investičního rozhodování municipality v praxi málokdy sleduje postup doporučený metodologií investičního rozhodování. Praktikovaný postup se řídí především kritériem šance získat na projekt zdroje, kdežto doporučený postup preferuje využití kritéria efektivnosti vynaložených zdrojů a tedy očekávaných dopadů projektu na společnost. Dalším významným rozdílem je seznam počátečních nápadů a minimalizace opomenutých příležitostí a postupné zužování počtu aktuálně porovnávaných a hodnocených projektů v průběhu přípravy. Důvod pro tuto redukci, která předchází finálnímu zpracování studií a hodnocení, je nákladnost přípravy projektu samotného.

V následujících obdobích lze však očekávat zlepšení a posun k lepšímu systému hodnocení investic na úrovni obcí díky systému rozdělování dotací využívajícího ekonomických podkladů hodnotících investici jako dílčí kritérium pro přidělení dotace, školení úředníků obcí a dalších dotčených osob a kontrolnímu systému umožňujícími ověření dodržení účelu využití poskytnutých veřejných prostředků.

Závěrem bych zdůraznila, že kvalitní příprava a vyhodnocování investičních záměrů je činností, která zasahuje do všech oblastí rozvoje obcí a představuje činnost velmi náročnou a nákladnou. Vynaložené náklady na zpracování a následné využívání studií a analýz k rozhodování o investičních projektech však přispějí k vyšší efektivnosti vynakládaných veřejných prostředků na projekty a k dlouhodobému vyrovnanému rozvoji, stabilitě a prosperitě a především ke spokojenosti občanů.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] FOTR, J.; SOUČEK, I. Ivan; *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [2] FROHLICH, E.A.; HAWRANEK, P.M.; LETTMAYR, C.F.; PICHLER, J.H. *Manual for Small Industrial Businesses. Project Design and Appraisal*. 1. vyd. Vienna: UNIDO, 1994. 275 s. ISBN 92-1-106295-0
- [3] HRDÝ, M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 1. vyd. Plzeň: BILANCE, spol.s.r.o. 2008. 199 s. ISBN 80-86371-50-6
- [4] MALÝ, I.; MALIŠOVÁ, I. *Hodnocení veřejných projektů*, 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1997. 88 s. ISBN 80210159181999:9
- [5] NĚMEC V., *Projektový management*. 1. vyd., Grada Publishing . 2006. 184 s. ISBN 80-247-0392-0
- [6] OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2004. 195 s. ISBN 8073570335

### Internetové zdroje

- [7] Investiční rozhodování a veřejně prospěšné projekty. SIEBER, P. *Acta Oeconomica Pragensia* [online], 2005, roč. 13, č. 4, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: [www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=205.pdf](http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=205.pdf) ISSN 0572-3043
- [8] IPRM - Integrovaný plán rozvoje města. [online]. [cit. 2011-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.opava-city.cz/iprm/>,
- [9] Podmínky pro IPRM [on-line]. [cit. 2011-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.iprm.cz/podminky-pro-iprm>
- [10] Regionální operační program Moravskoslezsko [on-line]. [cit. 2011-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/moznosti-financni-podpory>
- [11] Strukturální politika. [on-line]. [cit. 2006-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.edotace.cz/1/0/1000/sekce/strukturalni-politika/>
- [12] Výstupy Strategického plánu [on-line]. [cit. 20-01-11]. Dostupný z WWW: <http://www.opava-city.cz/scripts/detail.php?id=16185>

### Legislativa

- [13] Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. § 16
- [14] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích § 1

### Ostatní zdroje

- [15] Příručka pro člena zastupitelstva obce. 1. vyd. Praha, Svaz měst a obcí ČR. 2006. s. 162
- [16] SIEBER, P. *Analýza nákladů a přínosů, metodická příručka*. verze 1.4. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, SROP. 2004. 45 s
- [17] Metodický pokyn pro zpracování studie proveditelnosti a ekonomické analýzy CBA Regionálního operačního programu NUTS II Moravskoslezsko 2007-2013. verze 3.00. Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko. 2008. 7 s



## Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
C&B	Costs and benefits, náklady a přínosy
CBA	Cost benefit analysis, Analýza nákladů a přínosů
CF	cash flow
ČSH	čistá současná hodnota
ČR	Česká republika
ERR	economic rate of return
EU	Evropská unie
FNPV	finanční čistá současná hodnota
FRR	financial rate of return
ha	hektary
hl.	hlavní
I	investiční výdaje
IOP	Integrovaný operační program
IPRM	Integrovaný plán rozvoje města
IRR	Internal rate of return, vnitřní míra výnosu
Kč	korun českých
např.	například
NPV	net present value
NUTS	Nomenclature Unit of Territorial Statistic, Nomenklatura územních statistických jednotek
mil.	milionů
mld.	miliard
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MS	Moravskoslezsko
OP	Operační program
OPPS	Operační program přeshraniční spolupráce
OPŽP	Operační program životní prostředí
OSN	Organizace spojených národů
PBP	playback period
PERT	Program Evaluation and Review Technique

POT	payout time
PV	present value, současná hodnota
PSČ	poštovní směrovací číslo
r	předpokládaná diskontní sazba
ROI	rate of return
ROP	Regionální operační program
Sb.	sbírky
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury
SFŽP	Státní fond životního prostředí
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	takzvaně
UNIDO	The United Nations Industrial Development Organization, Organizace OSN pro průmyslový rozvoj
%	procenta

## Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 2.1.: Členění dotací podle poskytovatele .....	38
Tabulka 3.1.: Souhrnné informace .....	40
Tabulka 3.3.: Souhrnné informace .....	44
Tabulka 3.4.: Vybrané významné investiční akce města (nad 2mil.Kč) od roku 2007 .....	48
Tabulka 3.5.: Souhrnné informace .....	51
Tabulka 3.6.: Vybrané významné investiční akce města (nad 3 mil. Kč) od roku 2007 .....	55
Tabulka 4.1.: Porovnání struktury studie proveditelnosti dle metodologie UNIDO a ROP II MS .....	59
Tabulka 4. 2.: Zdroje spolufinancování a podíl spolufinancovaných projektů obce .....	65
Obrázek 3.1.: Velká Polom .....	40
Obrázek 3.2.: Městské části Bohumína .....	44
Obrázek 3.3.: Městské části Opavy .....	51

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....  
Bc. Barbora Dvořáková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Slezská 7  
Dobroslavice  
747 94